

НАЦІОНАЛЬНА ПРОГРАМА КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ ДО 2027

Концепція

Орієнтири розвитку

Рекомендації



ЗМІСТ

1. Головні визначення та терміни	5
2. Сутність кластерної економіки	8
3. Роль кластерів в розвитку національних економік в світі	10
3.1. Вплив на економіку	10
3.2. Структурне оновлення економіки	13
4. Кластерна економіка в Європі та світі	15
4.1. Головні особливості кластерного розвитку в ЄС та світі	15
4.2. Кращі практики управління кластерами	17
4.3. Бенчмаркінговий аналіз «Східна Європа – Україна»	18
5. Кластерний розвиток та смарт спеціалізація регіонів	25
6. Головні засади успішних кластерних політик. Роль держави та влади. Механізми та інструменти.	30
6.1. Загальні цілі кластерних політик	30
6.2. Класифікація політик та їх взаємозв'язок на різних рівнях.	30
6.3. Механіка та інструменти реалізації кластерних політик та програм	33
6.4. Інструменти розвитку на національному рівні	36
6.5 Інструменти розвитку на регіональному та локальному рівні	40
7. Фінальна оцінка стану кластерного розвитку в Україні	43
7.1. Типові проблеми створення, розвитку та ефективності кластерів та кластерних об'єднань	43
7.2. Кластерні спільноти та аналітичні центри, їх ролі та вплив на розвиток кластерів	45
7.3. Існуючі інструменти та можливості підтримки та стимулювання кластерів.....	45
7.4. Доступні інструменти фінансового забезпечення кластерного розвитку в Україні	48
7.5. SWOT-аналіз поточного стану кластерного розвитку.....	52
8. Головні орієнтири та завдання кластерного розвитку на період до 2025	54
8.1. Головні засади розвитку кластерних програм та політик в Україні	54
8.3. Головні цілі розвитку на період до 2025	57
8.4. Дорожня карта кластерної економіки України на 3 роки (до 2024)	60
9. Загальні рекомендації для затвердження та реалізації політик кластерного розвитку	62
9.1. Рекомендації для центральних органів виконавчої влади	62
9.2. Рекомендації для регіональних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.....	63
10. Джерела та корисна інформація	67
Додаток 1. Перелік Кластерних організацій зареєстрованих в Україні	69
Додаток 2. Матриця «Відповідність цілей механізмам та інструментам кластерного розвитку»	72
Додаток 3. Пропозиція щодо створення кластерного комітету на платформі Industry4Ukraine	74

КОРОТКИЙ ЗМІСТ

Проект національної програми кластерного розвитку до 2027 є рамковою програмою, що подається на затвердження в Мінекономіки з метою встановлення керівного документу для всіх стейкхолдерів кластерного розвитку України. Документ аргументує необхідність прискорення кластерного розвитку, окреслює головні засади та орієнтири розвитку до 2025 року й містить ряд рекомендацій для органів виконавчої влади національного та регіонального рівнів, а також для керівників кластерних структур.

Проект розроблений групою експертів кластерного комітету платформи Industry4Ukraine, за участі:

- **Юрчак Олександр** – генеральний директор АППАУ, співкоординатор платформи Industry4Ukraine, координатор робочої групи з розробки даного документу, м. Київ.
- **Крікунов Михайло** – директор Київської бізнес-школи, засновник Агенції кластерного розвитку Clust-UA, м. Київ.
- **Демчук Олег** – відповідальний за програми ощадливого виробництва в швейних кластерах «Поділля», м. Хмельницький.
- **Кульчицький Іван** – президент Агенції Європейських Інновацій, НКП програми Horizon 2020 (Horizon Europe), м. Львів.
- **Шийко Людмила** – координатор Прикарпатського енергетичного кластеру, м. Івано-Франківськ.
- **Кушніренко Оксана** – канд. ек. наук, доцент, старший науковий співробітник, відділу промислової політики Інституту економіки та прогнозування НАН України, м. Київ.
- **Ципліцька Олена** – канд. ек. наук, доцент, старший науковий співробітник відділу промислової політики Інституту економіки та прогнозування НАН України, м. Київ.
- **Довганич Олексій** – виконавчий директор Львівського Кластеру Моди та Дизайну, м. Львів.
- **Чепіжко Олена** – координатор автомобільного кластеру «Закарпаття», м. Київ.
- **Кропельницька Світлана** – директор Проектно-освітнього центру «Агенти змін», доцент кафедри фінансів, Прикарпатський університет імені Василя Стефаника, регіональний координатор мережі РЕГІОНЕТ, м. Івано-Франківськ.
- **Ночвай Володимир** – координатор Індустрії 4.0 по розвитку екосистеми 4.0 з НАНУ, Київський академічний університет, м. Київ.
- **Братусь Олеся** – координатор Миколаївського інноваційного кластеру «Rinnohub», м. Миколаїв.
- **Сезоненко Олена** – керівник ГО «Агенція сталого розвитку та інновацій», Донецька область

- **Хорішко Дмитро, Кирило Брага** – координатори Українського аерокосмічного кластеру, м. Дніпро.
- **Константинова Анастасія** – експерт з кластерного та

економічного розвитку і розробник кластерних політик в окремих регіонах Європи, зокрема Австрії, Іспанії та Німеччини.

1. ГОЛОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ТЕРМІНИ

1.1. **Кластер** – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання організацій, які тісно співпрацюють між собою, а також з іншими суб'єктами в ланцюжку створення цінності з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції, її експорту й сприяння економічному розвитку регіону.

1.2. **Кластерна організація** – організація, яка підтримує посилення в співпраці, інноваціях та мережеву взаємодію в рамках кластерів і діє, як провайдер інноваційних послуг, які стимулюють інноваційну активність, особливо для МСП.

1.3. **Кластерні політики** – це формальне представлення політичних зобов'язань та домовленостей в кластерному розвитку на державному рівні з метою посилення та фасилітації існуючих кластерів та-або створення нових. Політики мають розглядатись, як рамкові правила та моделі (англ. – frameworks), які є відкритими для динамічного коригування як знизу (від бізнесу), так і зверху (від регіональних та центральних органів виконавчої влади). Кластерні політики комбінують правила (політики), програми та інструменти.

1.3. **Регіональна інноваційна екосистема** (PIE) – це екосистема регіонального рівня, як комплекс взаємопов'язаних інфраструктурних елементів, організацій, процесів та людей, що діють з метою генерації та впровадження інновацій в промислових та інших соціально-економічних сегментах свого регіону, а також орієнтовані на експорт. Зазвичай, регіональна екосистема включає бізнес-організації (МСП), науково-дослідні інститути, університети, лабораторії R&D, стартапи, фонди, агенції розвитку, промислові підприємства та інших акторів (може краще стейкхолдерів) інноваційного розвитку.

1.4. **Кластерні проекти** – нові спільні науково-технічні та виробничі проекти, що здійснюються учасниками кластеру, що можуть проводитися на регіональному, національному та міжнародному рівнях [2].

1.5. **Кластерна ініціатива** – ефективні інструменти кластерної політики, які дозволяють сконцентрувати ресурси та фінансування в цільових сферах з високим потенціалом зростання та розвитку, можуть поширюватися за межі цільового призначення, забезпечуючи ефект мультиплікатора та синергетичний вплив на зовнішнє середовище [3].

1.6. **Промислові кластери** – це групи спеціалізованих промислових підприємств, найчастіше МСП та інші пов'язані з ними суб'єкти, які підтримують тісну співпрацю. Така співпраця сприяє активізації їх інноваційності, можливості створювати більше робочих місць та реєструвати більше міжнародних торгових марок й патентів, ніж поодинці [4].

1.7. **Інтернаціоналізація кластерів** – міжнародне співробітництво кластерів шляхом активізації співпраці між кластерними та діловими мережами через кордони та галузеві рамки, допомагаючи учасникам, зокрема МСП, інтегруватися в глобальні ланцюги доданої вартості [5].

1.8. **Європейські стратегічні кластерні партнерства (ESCP)** – міжнародна співпраця в кластерів з метою розробки спільного «європейського» стратегічного бачення з глобальною перспективою та спільними цілями щодо нових сфер співпраці з країнами, що розвиваються. Ці партнерства можуть допомогти європейським МСП краще конкурувати на міжнародному рівні у стратегічних сферах [6].

1.9. **Стратегічний альянс** – це спільна діяльність щонайменше двох підприємств з метою зміни поточної ситуації, коли кожен із залучених суб'єктів сприяє реалізації особливих переваг для того, щоб налагодити співпрацю з іншими бізнесами за принципом «Ми разом сильніші». Ця спільна спроможність має

синергетичний ефект і певною мірою перевищує суму індивідуальних внесків [7].

1.10. **Кластерний менеджмент** – керівні принципи стратегічної та операційної орієнтації, формування структури та управління кластером на ринку [8].

1.11. **Глобальні ланцюги доданої вартості** – глобальна фрагментація виробництва, розміщення різних частин виробничих процесів в різних частинах світу, відповідно до порівняльних переваг місцевих виробників [9].

1.12. **Смарт-спеціалізація** – концепція та політика інноваційного регіонального розвитку, яка сприяє економічному зростанню через краще розкриття його потенціалу. Смарт спеціалізація базується на партнерстві між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості. Особливість цієї політики полягає в тому, що влада спонукає та стимулює підприємців, науку та розробників краще співпрацювати з підприємствами для розкриття головних напрямів та-чи секторів спеціалізації регіону. Кластери є важливими в цій концепції і як головні «блоки» для будівництва такої спеціалізації, і як засоби впровадження цієї стратегії [1].

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Важливо відрізнити кластери від інших бізнес-об'єднань, зокрема, від галузевих бізнес-асоціацій. Більшість галузевих бізнес-асоціацій в промисловості в Україні націлені на лобювання спільних бізнес-інтересів своїх членів – наприклад, як надання фіскальних та інших преференцій на галузевому рівні. За рідким винятком, вони не мають в порядку денному та

стратегіях положень про зростання конкурентоспроможності завдяки кращій виробничій кооперації, міжнародній співпраці, експорту, інноваціям та діджиталізації. Все вищеперераховане відрізняє кластери від інших бізнес-об'єднань.

2. СУТНІСТЬ КЛАСТЕРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Кластери як мережеві структури орієнтовані на створення нової цінності всередині мережі або зниження трансакційних та економічних витрат діяльності. Вони доповнюють один одного у виробничо-збутових ланцюгах або при реалізації проєктів інноваційного характеру. Ініціаторами та координаторами створення мережевих організацій можуть бути різні за характером діяльності інституції: наприклад, у США – це венчурні інвестори (Сан-Франциско); державні науково-дослідні установи (Бостон); біотехнологічні компанії, як стартапи, так і існуючі гравці на ринку (Сан-Дієго)]; в ЄС – регіональні органи влади як такі, що мають інституційний вплив на формування політики в сфері науки та освіти, розбудовують відповідну інфраструктуру тощо. В Україні найчастіше виступають проактивні об'єднання бізнесу (IT-Ukraine, Українська меблева асоціація чи Асоціація «підприємств промислової автоматизації України»), але поки дуже рідко регіональні або місцеві органи влади.

СВІТОВИЙ ДОСВІД

В більшості країн світу значну роль у кластерному розвитку відіграє уряд на центральному або регіональному рівні, як зацікавлена сторона у технологічному розвитку та

реструктуризації економіки. Так, Бразилія інвестувала близько 300 млн доларів в кластери з виробництва мікроелектроніки, біопалива та програмного забезпечення. Уряд Гонконгу після кризи 1997 року виступив із ініціативою щодо розвитку інноваційних кластерів в областях, що використовують технологічні переваги регіону шляхом створення Гонконгського науково-технологічного парку, в якому функціонує близько 250 компаній, об'єднаних у кластери електроніки, «зелених» технологій, точного машинобудування тощо. З 2008 року Канада сприяла створенню мережі із 17 центрів передового досвіду в таких сферах як дослідження мозку, оптика та теоретична фізика. Сінгапур інвестує мільярди доларів в комплексні стратегії по розширенню інноваційних кластерів в біомедицині, цифрових медіа та виробництві продукції із високою доданою вартістю (мікроелектроніку та нові матеріали). У Франції регіон Гренобля є взірцем ініціативи уряду із створення конкурентоспроможних в світовому масштабі інноваційних кластерів.

Успішне функціонування кластеру забезпечується при належній координації діяльності його учасників. Головним завданням координаційного центру є посилення існуючих та

проектування нових ланцюгів цінностей через гібридні форми взаємодії, що дозволяють «долати кордони» й елімінувати просторово-територіальні чинники. В країнах ЄС часто це інституції, створені за участі органів регіональної влади. Крім того, стійкість кластерів забезпечується наявністю активних інтегруючих

компаній, які беруть на себе участь лідерів кластеру, а також забезпечується наявністю досвіду, знань та відповідних навичок внутрішньо-кластерної взаємодії.

3. РОЛЬ КЛАСТЕРІВ В РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК В СВІТІ

3.1. Вплив на економіку

В Європі налічується близько 2950 кластерів, тобто визначених як регіональних концентрацій учасників відповідних галузей. Економічні активності, які стосуються європейських кластерів, покривають до 39% робочих місць й до 55% фондів заробітних плат ЄС. На відміну від взаємовідносин виробничої кооперації в традиційних індустріях, які практикувались задовго до появи кластерів, кластери є значно більш інноваційними – 87% всіх патентів ЄС виробляється компаніями, що є учасниками кластерів. До того ж, значним є внесок кластерів в зовнішньоекономічній діяльності – 50% експортних індустрій також відноситься до кластерів.

За даними European Cluster Excellence Scoreboard, за період 2010–2013 рр. в ряді окремих секторів і регіонів ЄС 33,3% фірм-учасниць кластерів продемонстрували зростання зайнятості понад 10%, в той час як за межами кластерів таких результатів досягло лише 18,2% фірм.

Кластери мають значно вищу конкурентоспроможність – в середньому вони перевищують експортні індустрії на 15%, а в найбільш розвинутих кластерах, їх учасники більш, ніж в 2 рази перевищують продуктивність праці по відношенню до традиційних фірм-експортерів, які не є учасниками тих чи інших кластерів (рис.1)

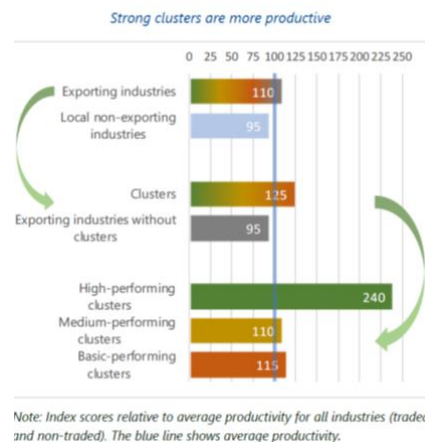


Рис. 1. Продуктивність кластерів по відношенню до галузей, які вони представляють [1]

Формування та розвиток кластерів виступає ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій та активізації процесів інтеграції у глобальні ланцюги вартості. Включення в такі ланцюги дозволяє підприємству підвищувати свій технологічний рівень, розширювати інноваційну діяльність з метою набуття більших конкурентних переваг; збільшувати глибину переробки продукції та створювану додану вартість. Цьому сприяють такі чинники, як придбання та впровадження новітніх техніки та технологій; отримання доступу до сучасних методів управління й організації виробництва та спеціальних знань; набуття ефективних можливостей виходу на міжнародні ринки.

Системні ефекти кластерного розвитку на економіку регіону та країни полягають у такому:

1. Кластери концентрують економічну діяльність. Створення таких «промислових блоків» всередині країни як кластери, що являють собою «зв'язані» ланцюги співпраці, у тому числі створення цінності. Така форма зосередження економічної діяльності дозволяє виявляти пробіли в ланцюгах та заповнювати їх, генеруючи при цьому побічні потоки знань.
2. Кластер розширює ринок. Це є найсуттєвішим результатом міжфірмової співпраці. Співпраця між фірмами, яка веде до зростаючої віддачі від масштабу, сприяє проникненню фірм у нові сегменти.

3. Розвиток відносин між учасниками кластерів сприяє зростанню конкурентних переваг за рахунок проведення спільних досліджень і розробок, що генерують колективну ефективність.

4. Кластер генерує нові ланцюги доданої вартості за рахунок перехресних зв'язків між фірмами, що примножує кількість промислових вузлів та створює стійкість усієї мережевої системи.

6. Кластер створює системні синергетичні ефекти, сприяє промисловій «ланцюговій реакції», коли один кластер успішно функціонує та примножує результати діяльності інших кластерів.

Дослідження в США також показують, що нові бізнеси формуються швидше й швидше прогресують саме в сильних кластерних структурах.

Важливим аргументом на користь кластерів є той, що регіони які мають більшу кількість розвинутих кластерів, демонструють кращий рівень доходності.

Кластери та кластеризація є потужним засобом та можливістю для структурних змін в економіці, що є пріоритетом стратегій смарт спеціалізації. Останні дослідження показують, що нові сектори та галузі (emerging industries) також виникають швидше в тих регіонах, де є розвинуті кластери. Успішний досвід Австрії, Німеччини, Канади, Китаю, США, Франції, Сінгапуру, Індії та інших країн

свідчить про перспективу розв'язання завдань автоматизації та цифровізації промисловості за рахунок створення цифрових регіональних та міжрегіональних кластерів. Вони формуються шляхом об'єднання підприємств ІКТ сектора з промисловими виробничими компаніями, науково-дослідними та освітніми, фінансовими та державними установами й організаціями для укріплення співробітництва, відстеження життєвого циклу товару та його просування на вітчизняному й зарубіжних ринках за рахунок новітніх цифрових рішень.

Таким чином, можна висувати, що кластери є важливим чинником розвитку, а в ряді випадків – **рушієм сучасної економіки**. Наявність розвинутих регіональних кластерів сприяє розвитку МСП, підвищує ВВП та конкурентоздатність галузей та регіонів, й відповідно, в цілому по країні – значно впливає на **зростання ВВП, експорту, інноваційності та загальної конкурентоспроможності секторів економіки**.

3.2. Структурне оновлення економіки

Кластери є потужним інструментом для реструктуризації економік регіонів та країни, потенціал якого може бути реалізований при знаходженні балансу між стандартизацією виробничої діяльності та інноваціями, які порушують усталені виробничі процеси.

Зарубіжний досвід доводить, що стимульовані належним чином кластери в області високотехнологічного виробництва здатні диверсифікувати економіку моноспеціалізованих регіонів та значно підвищувати її стійкість. В той же час кластери з промислових видів діяльності нижчих технологічних укладів (III–IV) в разі відсутності інноваційних змін у технологіях та продукції є нестійкими до економічних криз та реагують на них скороченням робочих місць.

Механізми впливу кластерів на структурне оновлення економіки включають також:

1. Розвиток нових видів діяльності як результатів спін-офф при реалізації спільних інноваційних проєктів в рамках кластеру.
2. Створення кластерів у середньо- і високотехнологічних сферах, які розвинені в сусідніх регіонах, також може мати успіх, як показує досвід розвитку кластеру із виробництва транспортних засобів в Північній Кароліні, США.
3. Розширення діяльності успішних кластерів відбувається фактично по всіх напрямках ланцюга доданої вартості – як у логістичний бізнес, так і у маркетинг, допоміжні виробництва, постпродажні послуги тощо.
4. Випуск інноваційної продукції кластерів може витіснити іншу продукцію, у тому числі імпорту, що сприятиме зміні у виробничих можливостях регіону та країни та переорієнтації застарілих виробництв

та зайнятих на них робітників на інші види діяльності.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД VS УКРАЇНСЬКИЙ

Як кластери впливають на розвиток нових секторів

В політиках ЄС кластери виступають головним інструментом як smart-спеціалізації регіонів, так і регіональних стратегій по інноваціям та діїджиталізації. Як це відбувається?

Місто Оденсе в Данії має всього 180 тис населення, що є 4 рази меншим від нашого Запоріжжя. Але бізнеси зуміли об'єднати виробничу та наукову екосистему в єдиний кластер Odense Robotics. В нього входить сьогодні понад 80 компаній та 2200 працівників робототехніки та автоматизації, 30 установ, що працюють в галузі науково-дослідних робіт та 30 різних навчальних закладів, пов'язаних з робототехнічними технологіями.

Odense Robotics стимулює розвиток нового бізнесу, сприяє зростанню та роботі для залучення кваліфікованої робочої сили до регіону. Данські коботи (коллаборативні роботи) як Universal Robotics є одними зі світових лідерів, й вже продаються в Україні.

Натомість, в Запоріжжі наші провідні робототехнічні компанії України, як Infocot Ltd чи «Триада-Зварка» виглядають допоки одиноко в спробах створити локальні ланцюги доданої вартості. На допомогу приходить кластер «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування», створений в вересні 2020. В планах кластеру – широке залучення місцевих виробників та наукових установ до виробничої та інноваційної кооперації на регіональному рівні. Компанії усвідомлюють, що внутрішній ринок є надто малим. Але хіба не варто кооперуватись для спільного експорту?

4. КЛАСТЕРНА ЕКОНОМІКА В ЄВРОПІ ТА СВІТІ

4.1. Головні особливості кластерного розвитку в ЄС та світі

Кластери – це «гарячі місця» для інновацій, які в свою чергу можуть покращити конкурентоспроможність регіону. Крім самих кластерних моделей, відповідні стратегії та програми підтримки на державному рівні є також визначальними факторами успіху кластеризації [12].

Згідно звіту European Observatory for Clusters and Industrial Change про підтримку кластерів у **29 європейських країнах**, що включає поглиблений аналіз **30 національних та 55 регіональних програм**, спеціально розроблені політики і стратегії підтримки кластерів широко поширені як в Європі, так і в усьому світі. Незважаючи на те, що конкретна розробка та реалізація кластерної політики залежить від контексту та обґрунтованості відносно національної/регіональної політики на різних територіях, в аналізованих підходах можна виявити схожість, а зокрема:

1. Кластери підтримуються за допомогою виділених кластерних програм або шляхом інтеграції в інші програми економічної підтримки.

В Європі найважливішими цілями таких кластерних програм є зміцнення співпраці різних зацікавлених сторін, підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, діяльність в сфері інтернаціоналізації (на рівні країни) або ж модернізація промисловості (на регіональному рівні). Поза межами Європи, окрім вищенаведених цілей, є ще сприяння зростанню фірм (Канада), науково-дослідним розробкам та високотехнологічним галузям промисловості (Канада, Китай), підтримка переходу до центру знань за певною технологією (Ізраїль), створення соціально-економічного ефекту (Сінгапур), досягнення більш збалансованого територіального розвитку (Мексика, Тайвань, Південна Корея та Японія).

2. Найчастіше кластерна політика пов'язана з інноваціями, дослідженнями, розробками та технологічною підтримкою. У європейських країнах, особливо на регіональному рівні, підтримка кластерів часто пов'язана з регіональними інноваційними стратегіями та/або стратегіями інтелектуальної спеціалізації. Тут кластери – це платформа для кооперації між різними суб'єктами в конкретних територіях для розробки та просування стратегічних напрямів

галузевої та/або технологічної спеціалізації, що мають вирішальне значення для економічного розвитку регіональних промислових систем.

3. Підтримка кластерів також часто орієнтована на просування малих та середніх підприємств (МСП) – бізнес-сегмент, який представляє більшість компаній у багатьох промислових екосистемах. У сукупності кластери можуть розглядатися як з'єднуючий елемент між політикою та сегментом, що охоплює інновації, стратегічну спеціалізацію та підтримку МСП, стимулюючи спільну участь, залучаючи різні типи зацікавлених сторін, включаючи зв'язок із групами МСП.

4. Більшість кластерних політик проводять змішану стратегію, підтримуючи як новітні, так і зрілі галузі, і спрямовані на промислову трансформацію, використовуючи кластери як каталізатори змін.

Основна різниця між національними та регіональними політиками полягає в

орієнтації національної стратегії на нові та high-tech індустрії, в той час як регіональна підтримує традиційні та основні галузі регіону.

Також, якщо розглядати на глобальному рівні – в азіатських країнах спостерігається сприяння трансформації кластерів від промислових до інноваційних, тоді як в Європі відбувається зсув у напрямі звуження спеціалізації або виокремлення конкретних цілей, таких як інтернаціоналізація.

Окремо слід виділити напрями та інструменти державної підтримки, які закладені в кластерні політики. Згідно загальноєвропейського дослідження проведеного в 2018 році, що охопило 29 кластерних програм, як мінімум дві третини з них спрямовані на підтримку участі МСП, міжнародну та кроссекторну співпрацю, фінансування дослідницьких проєктів та кластерного менеджменту. Повний перелік наведено на рис. 2.



Рис. 2. Інструменти та напрями підтримки кластерів в національних програмах

Джерело: European Observatory for Clusters and Industrial Change online survey on regional cluster programmes 2018 (29 answers for 26 regions)

Кластерні організації часто запрошують брати участь в урядових конкурсах. Коло зацікавлених сторін та річні бюджети різняться (для прикладу, фінансування у Франції складає 144 млн. євро). Серед аспектів, що оцінюються як дуже важливі для підтримки подальшого розвитку

кластерів це: розвиток компетенцій, навчання, проведення інформ кампаній та С2С конференцій, а також фінансування досліджень та розробок. При цьому, 28 з 30 державних та 16 регіональних програм надають фінансування кластерних організацій.



Рис. 3. Джерела фінансування кластерів

Джерело: European Observatory for Clusters and Industrial Change, online survey on national cluster programmes 2018 (answers for 30 programmes; multiple answers were possible)

2) міжрегіональне співробітництво й інтернаціоналізація кластерів
3) кластерний передовий досвід як результат регулярних бенчмаркінгових аналізів та розповсюдження інформації про кращі практики [13].

4.2. Кращі практики управління кластерами

Європейський кластерний підхід для економічного зростання базується на трьох основних принципах:

1) нові галузі, що швидко розвиваються;

На горизонтальному рівні, через Європейську установу кластерів та промислових змін (EOCIC), Європейська Комісія надає статистичний та тренд-аналіз кластерів (включаючи ланцюги вартості, стартапи та розширення масштабів), поради щодо кластерної

політики та навчання, а також підтримку стратегічних міжрегіональних кластерних партнерств. Цей підхід реалізується через конкретні ініціативи ЄС, започатковані за фінансовими програмами ЄС, головним чином COSME (попередня програма CIP) та Horizon 2020.

Незважаючи на те, що підтримка кластерів має різні обґрунтування, бачення та характеристики в країнах та регіонах, проаналізованих у Європі та за її межами, вона сильно взаємопов'язана з іншими політиками та стратегіями і переслідує цілий ряд цілей. Середньо- та довгострокова традиція та розвиток підтримки кластерів, а також велике значення, яке надається кластерній політиці, свідчать про важливість цього інструменту політики в Європі та за її межами [14].

Успішні кластери здебільшого передбачають взаємодоповнення трьох видів бізнесу:

1. Міжнародно активні компанії, які особливо сильні на ринку та є технологічними лідерами.
2. Постачальники або доповнюючі підприємства (часто МСП).
3. Фахівці зі сфери інновацій та знань (наприклад, науково-дослідні установи, заклади підвищення кваліфікації, фахівці в галузі ІКТ тощо).

При цьому кластери зазвичай мають класичну структуру, ефективність якої

підтверджена на практиці та містить основні елементи як:

- 1) Управлінський комітет (steering committee).
- 2) Консультативна рада (advisory board).
- 3) Керівництво офісом (кластерний менеджер).
- 4) Робочі групи.

4.3. Бенчмаркінговий аналіз «Східна Європа – Україна»

В цьому розділі надаються головні показники аналізу 7 країн Східної Європи – Польщі, Угорщини, Румунії, Словаччини, Чехії, Литви та Латвії.

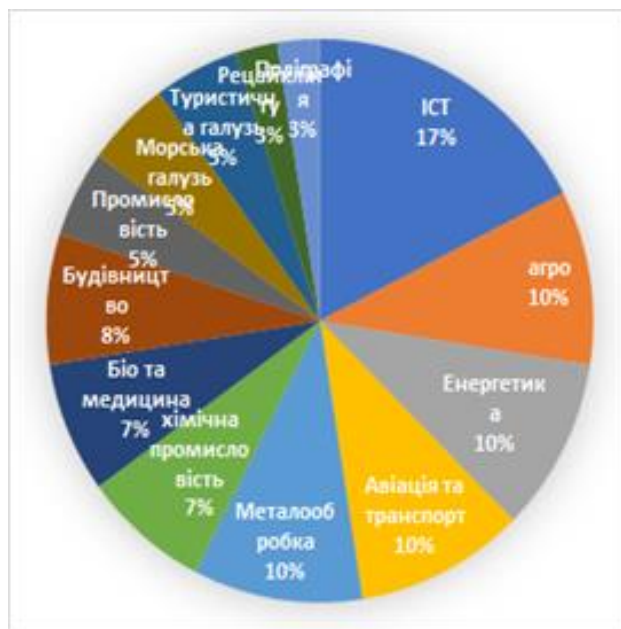


Рис. 4. Розподіл кластерів Польщі за видами економічної діяльності

Польща

Загалом існує 40 кластерів в 30 сферах, серед яких в кінці 2019 року вибрано 15 Національних ключових кластерів.

Уряд запровадив 4 кластерні програми, серед яких найважливіші – Ключовий національний кластер та Інтернаціоналізація ключових кластерів, на які виділив €5,000,000.

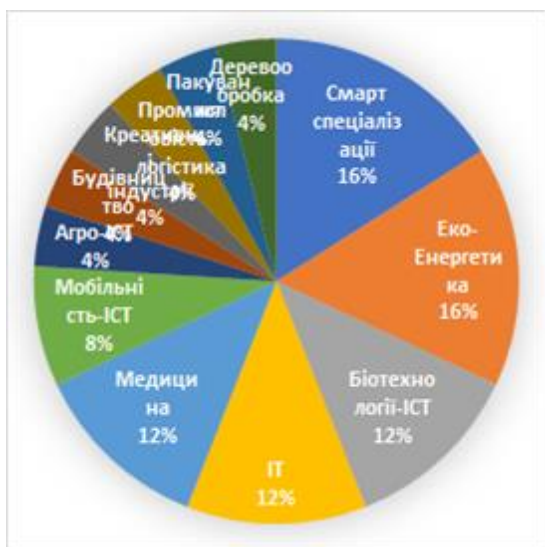


Рис. 5. Розподіл кластерів Угорщини за видами економічної діяльності

Основні цілі підтримки:

- Підтримка інтернаціоналізації.
- Збільшення візерунку кластерів.
- Підтримка передового досвіду членів кластера.
- Сприяння науково-дослідним розробкам та впровадження новітніх технологій.
- Зміцнення інноваційних екосистем в певних регіонах.

- Промоція підприємництва, стартапів та масштабування.

Угорщина

В період з 2014–2020 з 176 кластерів-стартапів утворилось 25 акредитованих крос-секторних кластерів, і, як очікується, ця кількість зменшиться через процес злиття.

Починаючи з 2000х національний уряд підтримував розвиток корпоративного співробітництва та кластерів. Кожні 5 років національна політика переглядається, та на основі ґрунтового дослідження стану та аналізу вносяться корективи. На сьогодні діє Угорська програма кластерного розвитку (2010-) в рамках якої виділено на пряме фінансування (організації управління кластером) €3,000,000 і непряме (для учасників кластерів) €65,000,000.

Основні цілі підтримки:

- Підвищення конкурентоспроможності МСП.
- Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою.
- Підтримка спільних науково-дослідних проектів.
- Підтримка інтернаціоналізації менеджменту і членів кластерів.
- Сприяння збільшенню масштабів.
- Підвищення видимості кластерів
- Підтримка передового досвіду і членів кластеру.
- Сприяння злиття кластерів, щоб мати 10–15 провідних кластерів із сильною міжнародною видимістю

- Удосконалення управлінських можливостей в кластерах.

Румунія

Налічується 51 кластер, 47 найактивніших об'єднані в асоціацію Clustero.

Міністерство освіти та науки започаткувало програму фінансування проектів для організації та розвитку інноваційних кластерів та проект для підтримки інноваційних кластерів. При цьому окремо виділяється підтримка зростанню доданої вартості, що створюється сектором ІКТ, та інновацій у цій галузі за рахунок розвитку кластерів (€900,000) та РОС 2014–2020 (€7,000,000), РОС/PI2.2/OS2.2/Action 2.2.1 (€4,000,000)

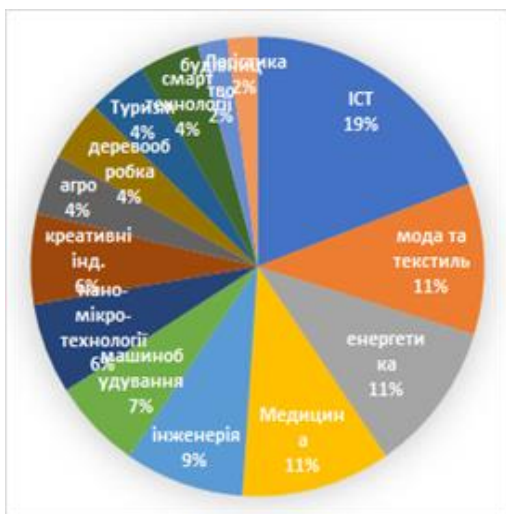


Рис. 6. Розподіл кластерів Румунії за видами економічної діяльності

Основні цілі програм:

- Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою.
- Сприяння інноваційному потенціалу.
- Сприяння науково-дослідним розробкам та впровадженню новітніх технологій.
- Підтримка інтернаціоналізації.
- Підтримка передового досвіду членів кластера.
- Промоція підприємництва, стартапів та масштабування.

Словаччина

11 кластерів, які об'єднуються в Союз Словацьких кластерів – www.uksk.sk.

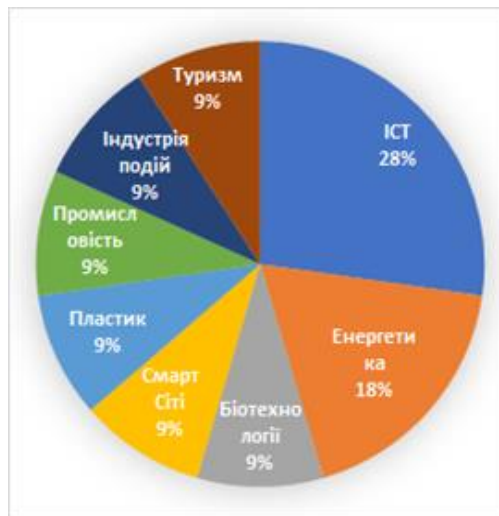


Рис. 7. Розподіл кластерів Словаччини за видами економічної діяльності

В 2020 Міністерство економіки Словаччини розпочало перший конкурс фінансування для кластерів у

Словаччинів рамках Оперативної програми інтегрованої інфраструктури – Схема підтримки організацій промислових кластерів (€5,000,000).

Основні цілі підтримки:

- Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою.
- Підтримка інтернаціоналізації
- До 85% співфінансування проектів кластерів.

Чехія

Всього 74 кластери, 25 з яких об'єднані в національну асоціацію кластерів <https://www.nca.cz/>.

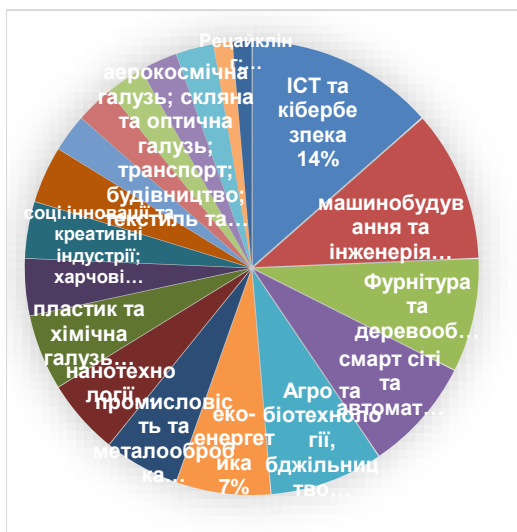


Рис. 8. Розподіл кластерів Чехії за видами економічної діяльності

пізніше сертифіковану методологію для регіональної та національної кластерної політики. На втілення кластерної кооперації виділено €10,000,000.

Основні цілі підтримки:

- Підвищення конкурентоспроможності МСП.
- Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою.
- Сприяння інноваційному потенціалу.
- Сприяння науково-дослідним розробкам та впровадження новітніх технологій.
- Зміцнення інноваційних екосистем в певних регіонах.
- Підтримка інтернаціоналізації.
- Підвищення видимості кластерів
- Підтримка передового досвіду членів кластера.

Литва

25 кластерів, 13 з яких об'єднані в Асоціацію литовських кластерів <http://www.lca.lt/>. Створено документ-посібник, що складається з поточного аналізу стану кластерів, переваг, наданих кластеризацією, цілей та завдань, рівнів та моніторингу розвитку кластерів і їх членів.

У 2005 створено Національну кластерну стратегію 2005–2008, а

Також в рамках двох урядових програм враховано напрямки для підтримки кластерів: The project «Promotion and Development of Innovation Networking (INOLINK)» Lithuanian Innovation Development Programme 2014–2020 (LIDP).

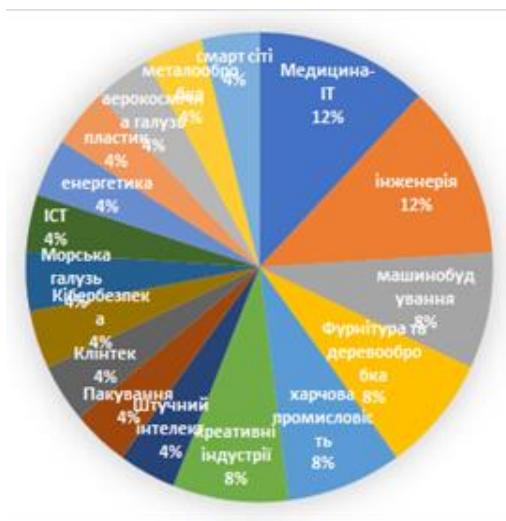


Рис. 9. Розподіл кластерів Литви за видами економічної діяльності

- Підвищення видимості кластерів та інтернаціоналізації.

Латвія

Зареєстровано 15 кластерів і 19 січня 2017 року була запущена латвійська кластерна програма (€5,400,000).



Рис. 10. Розподіл кластерів Латвії за видами економічної діяльності

Основні цілі підтримки:

- Стимулювання інтеграції підприємств у кластери, збільшення зрілості кластерів та їх зростанню.
- Сприяння міжнародному співробітництву та інтеграції в глобальні ланцюги вартостей.
- Підвищення конкурентоспроможності МСП.
- Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою для науково-дослідних розробок і впровадження новітніх технологій.
- Сприяння інноваційному потенціалу.

Основні цілі програми:

- Підвищення конкурентоспроможності МСП.
- Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою.
- Підтримка інтернаціоналізації.
- Підвищення видимості кластерів.
- Підтримка передового досвіду членів кластера.

Україна

Налічується близько 30 кластерів (Додаток 1).

Єдиної організації – репрезентанта кластерів України немає, так само як немає і кластерних державних програм.

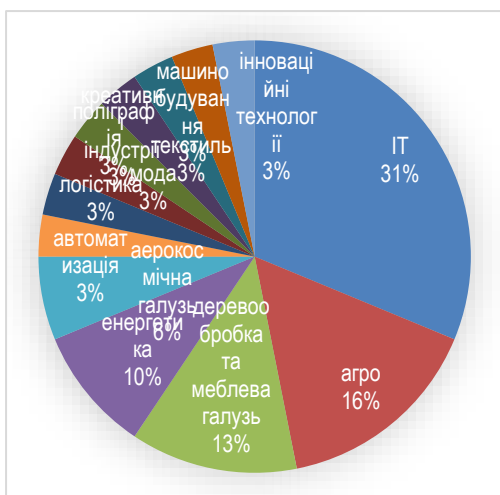


Рис. 11. Розподіл кластерів України за видами економічної діяльності

Однією з перших країн Центральної та Східної Європи, де починаючи з 2000х національний уряд підтримував розвиток корпоративного співробітництва та кластерів, була Угорщина. Саме в цій країні за ініціативи урядової програми в 2001 році був створений перший в центрально-східній Європі кластер – PANAC: Pannon Automotive Cluster [15]. Після приєднання до ЄС в 2004 році кластерна політика отримала можливість впровадження додаткових інструментів підтримки, поділивши

кластерні організації на 3 рівні – стартапи, регіональні та акредитовані, а в 2014 проведені дослідження кластерного розвитку в країні показали, що з 176 стартапів тільки третина змогла успішно використати грантове фінансування та перерости в акредитовані кластери, що на сьогодні мають найбільший вплив на економічний розвиток Угорщини, зокрема в області науково-дослідних розробок. Тож спеціально **створена урядова комісія що два роки проводить моніторинг та акредитацію кластерів, визначаючи пріоритетні інструменти підтримки.**

Таку модель частково запозичив уряд Польщі, провівши в 2018 конкурсний відбір Ключових національних кластерів та надавши їм пріоритет в доступі до грантових проектів [16], Чехії, Румунії та Словаччини, яка останньою з країн Східної Європи на початку 2020 запровадила програму підтримки та розвитку акредитованих кластерів [17]. Литва та Латвія зробили пріоритезацію на смарт спеціалізації та експортний потенціал, в чому підтримують кластери. Також варто зауважити, що у всіх країнах існують **кластерні асоціації, які виконують представницьку функцію, а також напряду співпрацюють з урядом при створенні стратегічних документів та програм.**

Україна незважаючи на досить високу активність створених кластерів як на місцевому, національному так і на міжнародному рівні (зокрема, участь в Європейській спільноті кластерів – European Cluster collaboration platform,

кооперація з європейськими кластерами в обміні досвідом, кращими практиками та спільних транскордонних проєктах) значно відстає в напрямку імплементації державної політики та стратегії.

Для ефективності кластерної політики вона перш за все повинна бути [14]:

- **Простою**
В операційному менеджменті, звітування та взаємодії з урядовими організаціями.
- **Передбачуваною**
Стейкхолдери можуть бути певними стабільності умов, фінансування та управлінських принципів.
- **Прозорою**
Усі сторони мають однаковий доступ до тієї самої інформації.
- **Забезпечувати фінансування**
Довготермінове фінансування протягом 5–10 років.
- **Далекостратегічною**
Перспектива 10–20 років.
- **Узгодженою**
З ключовими національними політиками, стратегіями та програмами.
- **Розробленою за участі всіх сторін**
Представниками індустрії, уряду, бізнесом, інвесторами та освітньо-наукового кола.
- **Розробленою для розвитку можливостей та компетенцій**
Включати програми тренінгів та навчань кластерного розвитку та управління.

5. КЛАСТЕРНИЙ РОЗВИТОК ТА СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ

Поширення смарт спеціалізації в регіонах ЄС є формою регіонального співробітництва, що заохочує кластери об'єднувати зусилля, створюючи інноваційну екосистему, проводити модернізацію європейської

промисловості. ЄС за допомогою смарт спеціалізації розпочав загальноєвропейську інноваційну кампанію, в яку залучені майже всі європейські країни (рис. 12).

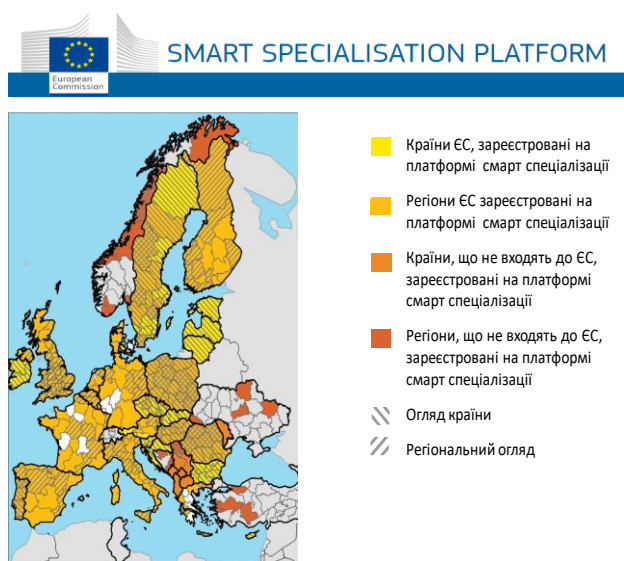


Рис. 12. Поширення СМАРТ-спеціалізації в регіонах ЄС
Джерело: платформа СМАРТ-спеціалізації ЄС

Згідно європейських програмних документів, смарт спеціалізація потребує міжрегіональних інтеграційних зусиль для сприяння потокам доданої вартості в ЄС. Реалізація ключових драйверів регіонального зростання: дослідження, інновації, інвестиції та

конкурентоспроможність залежить від узгодження політичних втручань та інституційної підтримки [1].

Це доводять приклади успішних практик смарт спеціалізації в регіонах європейських країн, де реалізація цієї концепції стала пріоритетом

регіонального розвитку та драйвером інноваційних трансформацій.

Ключовим інструментом для реалізації нової стратегії розвитку інновацій на регіональному рівні є кластери, які організовані для об'єднання та обміну досвідом, фінансуванням, лідерством та коучінгом, щоб зробити бізнес успішним, продуктивним, прибутковим та сприяти працевлаштуванню населення певної громади. Кластери допомагають стимулювати інновації та стартапи, розвиваючи наявні сильні сторони в регіоні та підтримати розвиток підприємницьких ініціатив, щоб допомогти вийти на світові ринки, співпрацюючи з іншими стейкхолдерами.

Смарт спеціалізація сприяє перетворенню регіонів в регіональні кластери з робототехніки та інноваційні агенції в країнах ЄС. Один з чисельних прикладів – регіон Мелардален Вестер, де створений кластер «РоботДален» (Västerås, Sweden, Robot Dalen) – ініціатива, впроваджена у 2003 році, спрямована на створення регіонального зростання в регіоні Мелардален Швеції шляхом побудови інноваційної екосистеми для впровадження нових ідей в галузі робототехніки та автоматизації. Протягом останніх років система РоботДалена перетворилася на роль стимулюючого комерційного успіху нових ідей в робототехніці. Об'єднавши промислових виробників, наукові установи та державний сектор, РоботДален забезпечує комерційний успіх нових технологічних рішень для промисловості, сфери послуг та

охорони здоров'я. Рішення розробляються, виходячи з реальних потреб, а кінцеві споживачі беруть участь у всьому процесі розробки продукту, внаслідок чого кінцевий продукт базується на потребах ринку. Пропонуючи унікальні тестові розробки для нових рішень, екосистема РоботДален заохочує міжнародні компанії та підприємців розвивати інновації у сфері робототехніки та створювати бізнес у Швеції.

Результати: було створено 45 інноваційних продуктів на ринку, відкрито 28 інноваційних компаній, а також впроваджено 400 інвестиційних проектів в НДДКР, що сприяло підвищенню продуктивності в регіоні. «РоботДален» фінансується шведським агентством з питань інновацій VINNOVA, Європейським фондом регіонального розвитку, а також промисловістю, науковими колами та державним сектором у Центральній Швеції.

Таким чином, впровадження концепції смарт спеціалізації є важливим орієнтиром майбутнього економічного розвитку, зокрема у сфері економічного піднесення регіонів. Процес впровадження смарт спеціалізації передбачає співпрацю урядових організацій, місцевих органів влади, науково-дослідних установ, підприємств, асоціацій, громадських установ, МСП на регіональному рівні, що дозволяє розробити дієві заходи для вирішення соціальних проблем регіону та сприяти кластерному розвитку. А це є передумовою

економічного зростання і джерелом створення робочих місць.

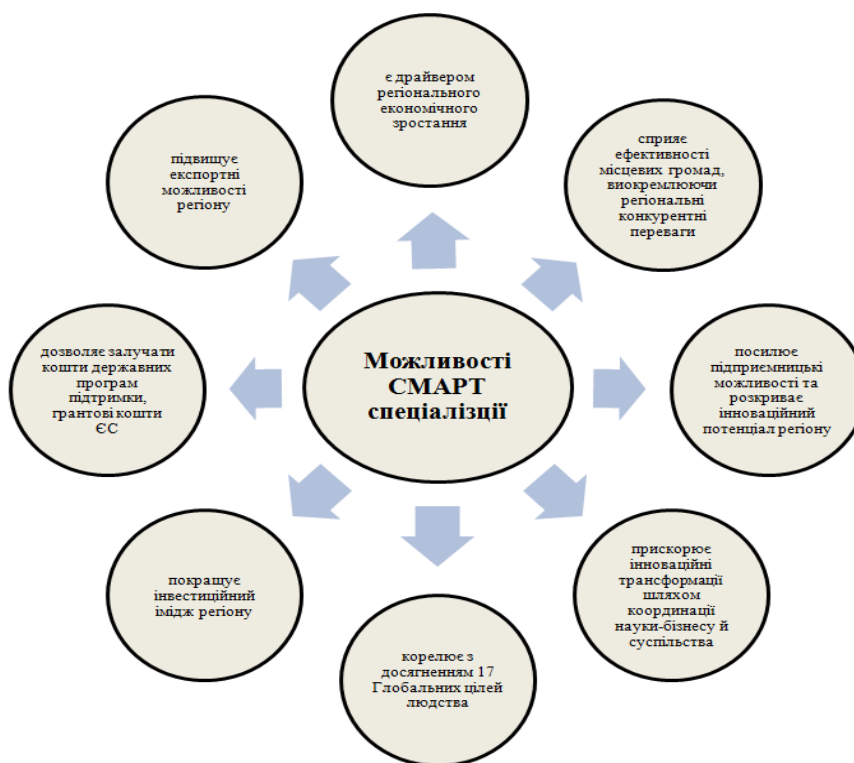


Рис. 13. Переваги SMART-спеціалізації регіонів
Джерело: авторська розробка

Результатами поширення smart спеціалізації в регіонах ЄС є формування нових форм міжрегіонального співробітництва, що заохочує інноваційні партнерства і кластери об'єднувати зусилля, створюючи інноваційну екосистему, проводити модернізацію європейської промисловості. До того ж, Європейська комісія визнала на державному рівні, що важливість розкриття потенціалу технологічних викликів діджиталізації, що вимагає прискорення інноваційного

розвитку для менш розвинених індустріальних регіонів. Отже, в ЄС за допомогою SMART спеціалізації розпочалась загальноєвропейська інноваційна кампанія, в яку залучені майже всі європейські країни.

І хоч в Україні впровадження концепції SMART-спеціалізації розпочалося з початку 2013 року в рамках транснаціонального співробітництва та взаємного навчання S3 шляхом проведення допоміжних заходів для

країн сусідів ЄС, сьогодні лише декілька регіонів спромоглися визначити ключові сфери спеціалізації та перейти до процесу підприємницького відкриття. Українські реалії показують незрілість механізмів управління та відсутність системної координації між ключовими стейкхолдерами. Серед причин такого стану, обумовлених низьким рівнем комунікації між центральними органами влади, місцевими державними інституціями, бізнесом в регіонах та науковими установами є:

- Недостатня ефективність механізмів державного стимулювання розвитку національної інноваційної екосистеми: партнерства приватних інвесторів, бізнесу, науки і держави у процесі формування інноваційної інфраструктури: зон розвитку технологій; індустриальних парків; бізнес-інкубаторів, кластерів, які є дієвими інструментами капіталізації наукових розробок та комерціалізації інновацій.
- Слабка взаємодія науки і виробництва на ранніх етапах інноваційної діяльності та низький попит на інтелектуальну власність. Лише незначна частина вітчизняних виробників здійснюють замовлення на наукові розробки, тому фактично дослідники змушені вгадувати, що потрібно реальному сектору економіки. Як наслідок, значне

число винаходів не знаходить комерційної реалізації. А компанії в свою чергу не поспішають вкладатися в наукові дослідження як це відбувається в розвинутих країнах, де наука фінансується переважно приватним бізнесом;

- Недостатня інформованість щодо можливостей доступу до фінансових ресурсів, зокрема грантів та проектів технічної допомоги в сфері інновацій та слабка активність МСП в сфері отримання такого фінансування.

Європейський досвід доводить можливість застосування та поширення СМАРТ-спеціалізації для стратегування регіонального розвитку, що визначає конкурентні переваги, встановлює стратегічні пріоритети та впроваджує інтелектуальну політику для максимізації потенціалу розвитку на основі знань. СМАРТ-спеціалізація сприяє перетворенню регіонів в регіональні кластери з робототехніки та інноваційні агенції в країнах ЄС.

Це важливо і для України, оскільки регіони України інтегровані у світові торговельні потоки з широким співробітництвом і конкурентним ринком, де постійно відбуваються інноваційні трансформації. Реалізація СМАРТ спеціалізацій може бути досить ефективним інструментом майбутнього розвитку, зокрема для можливості інтеграції на більш високі ступені європейських ланцюгів доданої вартості. Не менш важливим є те, що у

випадку, якщо нам вдасться
реалізувати СМАРТ-спеціалізації в
Україні так як вона діє в Європі – це
дозволить забезпечити
трансформаційний ефект, необхідний

для модернізації промисловості в
умовах посилення впливу Індустрії 4.0.

6. ГОЛОВНІ ЗАСАДИ УСПІШНИХ КЛАСТЕРНИХ ПОЛІТИК.

РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ВЛАДИ. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ.

6.1. Загальні цілі кластерних політик

Головна мета кластерних політик – покращення конкурентоспроможності цільових секторів економіки та їх суб'єктів (головним чином, МСП) на регіональному та національному рівнях. Стратегічні цілі та завдання в цих політик, досягнення яких покращує загальну конкурентоспроможність, можуть стосуватись сукупності напрямів, а їх пріоритетність визначаються самостійно в залежності від регіону та-чи сектору. Це може бути:

1. Поглиблення спеціалізації регіонів та цільових секторів.
2. Ріст зайнятості в цільових секторах
3. Залучення та-або утримання талантів на регіональному рівні (=

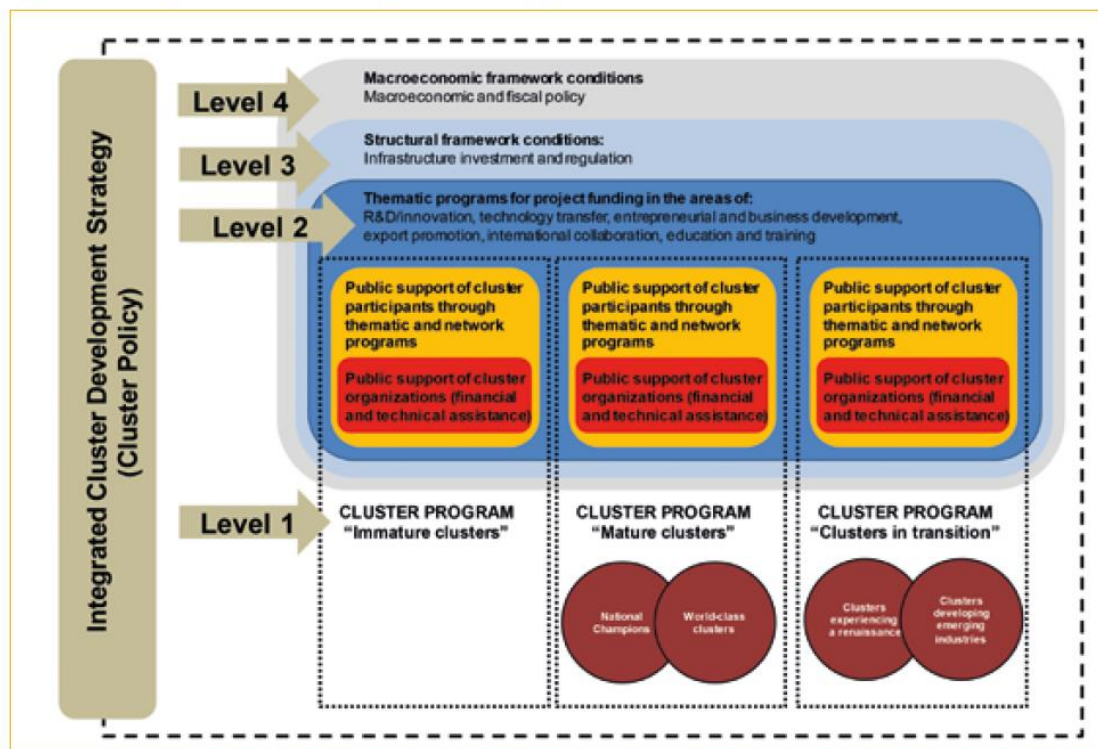
зменшити ефект виїзду в столицю або за кордон) для високотехнологічних секторів, або Розвиток робітничих професій.

4. Ріст інноваційності.
5. Покращення виробничої кооперації.
6. Зростання експорту.
7. Створення та розвиток нових галузей чи секторів економіки

6.2. Класифікація політик та їх взаємозв'язок на різних рівнях

Згідно політик ЄС, ми визначаємо 4 рівні інструментарію – відповідно критерію територіального масштабу та об'єкту застосування (по відношенню до кластеру)

Figure 3: Integrated cluster development strategy



Source: Christensen/Lämmer-Gamp/Meier zu Köcker, 2012: Let's Make a Perfect Cluster Policy and Cluster Programme. Smart Recommendations for Policy Makers, Berlin/Copenhagen, p. 19.

Рис. 13. Рівень політик згідно з джерелом [1]

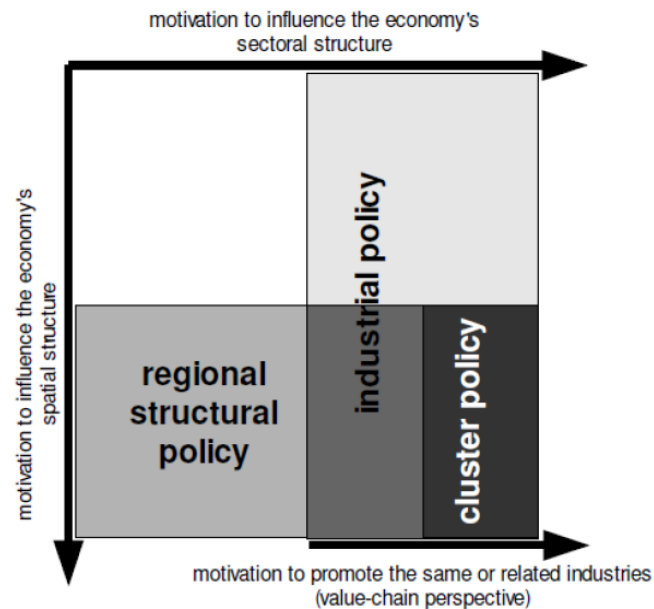
Рівень 1 – Політики та програми на рівні окремо взятого кластеру.

Рівень 2 – Політики на регіональному рівні.

Рівень 3 – Національні політики та стратегії, які визначають секторальні пріоритети та напрями розвитку й мають пряме відношення до кластерного розвитку (промислова політика, інноваційна, експортна, цифрова), а також національна політика регіонального розвитку,

Рівень 4 – Політики, що визначають загальноекономічний курс та умови, в першу чергу податкова, фінансова політики.

Інше джерело (Беннер, [11]) вказує, що кластерні політики є, головним чином, на перетині регіональних та промислових (або ширше секторальних - тобто, не тільки промислового виробництва) політик (рис. 14).



Source: own work adapted from Benner (2012c: 83).

Рис. 14. Кластерна політика як синтез регіональної структурної політики та промислової політики

Інакше кажучи, в широкому розумінні, як механізм реалізації, й враховуючи що національні стратегії експорту, цифрової трансформації, інновацій які розробляються окремими установами

й незалежно від промислової політики та стратегії, кластери також можуть бути частинами їхніх політик та планів заходів (рис. 15).



Рис. 15 Взаємозв'язок кластерної політики та інших видів політики

Все-ж, головною з точки зору визначення цілей та завдань кластерів, динаміки їх розвитку, впливу на окремі положення політик самих кластерів є регіональна політика, тобто **політика економічного та промислового розвитку окремого, конкретного регіону**. Саме тут мав би відбуватись синтез всіх політик національного рівня, з відповідними рішеннями щодо створення та імплементації динамічного регіонального розвитку та зростання, серед яких кластерний розвиток мав би бути в топ-пріоритетах.

Відповідно, головними стейкхолдерами кластерних політик після керівників кластеру йдуть відразу **керівники департаментів промисловості та економіки обласних держадміністрацій**.

6.3. Механіка та інструменти реалізації кластерних політик та програм

Подібно до того, як автомобіль складається з окремих агрегатів, які в свою чергу, складаються з окремих механізмів та частин, так і кластерні політики та програми містять в собі чисельні елементи в певній ієрархії та взаємодії. Ефективна структуризація цих елементів є дуже важливою, подібно до авто, політика «не поїде», якщо не задіювати правльні елементи в правильній послідовності.

Для початкової класифікації структурних елементів кластерних політик та програм важливо розрізнити наступні терміни

- **Кластерна ініціатива або програма** – сфокусований набір дій в певній послідовності, який планується та реалізується для досягнення певної цілі або цілей по розвитку кластеру. Ці програми включають певні види діяльності кластеру, яку в свою чергу базуються на внутрішніх та зовнішніх механізмах, інструментах та сервісах.
- **Вид діяльності кластеру** – те, чим займається кластер на регулярній основі, тобто, це певні бізнес-процеси або набір процесів. Наприклад, це може бути нетворкінг, експортний маркетинг, регулярні навчання, виставкова діяльність. Види діяльності зазначаються в Статуті кластерної організації, але можуть змінюватись в часі в залежності від цілей розвитку.
- **Механізм або рушій розвитку кластеру** – сукупність інструментів в одній категорії, використання яких забезпечує динаміку розвитку кластеру в певному напрямі. Наприклад, це може бути «Горизонтальна кооперація між компаніями, учасниками кластеру», що дає в результаті посилення всього ланцюга створення цінності в даному секторі.
- **Сервіс кластеру** (сервісна послуга) – послуга, яку дирекція кластеру чи кластерна спільна виробляє для задоволення потреб

своїх учасників. Наприклад, це може бути регулярне інформування про новини кластеру, або послуга по підготовці грантових проектів.

- **Інструмент** – засіб надання послуги для цільової групи, що базується на розвинутих ресурсах та кращих практик. Інструменти можуть бути внутрішніми - виробленими в самому кластері (наприклад, веб-сайт), або зовнішніми, організованими на рівні інших, більш високорівневих політик

(наприклад, структурні фонди для розвитку інновацій)

- **Ресурси** (людські ресурси) – ті, хто забезпечує всі бізнес-процеси, необхідні для досягнення цілей.
- **Результати** – те, що цільова група отримує від споживання сервісів.

Кластерні проекти та ініціативи оптимізують взаємозв'язок між видами діяльності, механізмами, сервісами, інструментами та ресурсами й направляють їх на виконання тих чи інших цілей (рис. 16).



Рис. 16. Механізми впливу державної політики на кластерний розвиток та його результати

Таким, чином інструменти є складовими механізмів, які обслуговують ті чи інші види діяльності. Наприклад, якщо одна з цілей кластерного розвитку це утримання талантів в регіоні, й кластер веде системну діяльність в цій сфері, виділяє на це ресурси й організовує

відповідні бізнес-процеси, то для забезпечення цієї діяльності використовуються кілька механізмів як, наприклад:

- Використання спільнот провідних університетів для залучення кращих спеціалістів.

- Залучення студентів відповідними методами (дуальна освіта, інтерни тощо).

В свою чергу ці механізми апелюють до інструментів як:

- Ярмарки вакансій.
- Пряме сполучення між роботодавцями та спеціалістами, які шукають роботу.
- Ініціативи PR в рамках кластеру.
- Інструменти онлайн пошуку вакансій та обмінів.
- Заходи в рамках системи вищої освіти та науки, що плануються самими ЗВО.
- Навчання та популяризація нових технологій та знань серед студентів та викладачів.

Важливо зазначити, що чимало цих механізмів та інструментів вже наявні та існують незалежно від кластерної політики. Завдання кластерної політики та відповідних програм полягає в тому, щоб оптимально їх інтегрувати в свою діяльність, доповнюючи відповідним власними сервісами.

Міні-кейс «Кращі приклади в ІТ-галузі й чому промисловці програють битву за таланти».

Розвинуті ІТ-кластери в Україні мають дуже розвинені практики утримання та залучення талантів. Вони використовують існуючі інструменти як ярмарки вакансій, чи обміни та заходи, що ініціюються

самими ЗВО. Але також створюють свої власні. В 2019–20 роках велику популярність серед технічних кафедр ЗВО здобула ініціатива львівської компанії SoftServe щодо програми навчання та обміну викладачів по сучасним ІТ-технологіям. SoftServe є якірною компанією для львівського ІТ-кластеру, яка перед цим інвестувала чимало в інших інструмент – створення власних курсів ІoT (інтернету речей) у львівській політехніці. SoftServe має власну й добре структуровану пропозицію цінності для ЗВО, тоді як керівництво львівського ІТ-кластеру має системні цілі щодо щорічного залучення талантів, випускників ЗВО в свій кластер (вимірюється кількома тисячами молодих спеціалістів) й веде для цього ряд проектів. Для управління цим напрямом, львівський ІТ-кластер має відповідний ресурс й координує в цілому подібні програми з галузевою асоціацією (IT-Ukraine), й також кооперується в проектах національного рівня з ІТ-кластерами інших регіонів.

Це є приклад системного вирішення проблеми утримання та залучення молодих талантів, чого хронічно бракує промисловим кластерам та асоціаціям. Як відмічає АППАУ, промислові хайтек «давно та впевнено» програють битву за таланти ІТ-галузі. Водночас, потенційні “регулятори” цього структурного й дуже критичного за своїми наслідками дисбалансу – Міністерства чи регіональні органи влади, шляхом відповідних національних та-чи регіональних

політик не в змозі стимулювати необхідні зміни, саме через їх відсутність в даній сфері або велику розбалансованість.

Повний перелік відповідності «Цілі кластеру <-> Механізми <-> Інструменти» вказаний в Додатку х. Ця матриця – рекомендований інструмент для використання на рівні розробки кластерних політик та стратегій на регіональному рівні. Його використання передбачає проходження певного шляху, оптимального для конкретного кластеру як:

1. Вибір чи коригування цілей (на це впливає економічний сектор чи галузь, а також рівень зрілості кластеру).
2. Вибір відповідного механізму (-ів), найбільш релевантного до цілей.
3. Вибір інструментів, найбільш релевантних в даному механізмі.

Цей вибір й трактування поняття «релевантність» визначається самими регіональними стейкхолдерами. Але очевидно, що вони будуть базуватись на таких чинниках як наявність інструменту(-ів) та його ефективність, спроможність кластеру ним користуватись (якщо це зовнішній) чи виробляти власний інструмент, доступність фондів для використання чи розвитку інструментів, тощо.

6.4. Інструменти розвитку на національному рівні

Позитивний зарубіжний досвід державної інституційно-фінансової підтримки розвитку кластерів може сприяти інтенсивному проведенню соціально-економічних реформ в українському суспільстві.

Наднаціональні органи, зокрема, Європейська Комісія, в рамках кластерної політики запровадили інституційне забезпечення кластерного розвитку з акцентом на малий та середній бізнес як один з пріоритетних напрямів укріплення економіки ЄС. Було створено ряд рамкових програм, в яких просувалися різні ініціативи та проекти.

По-перше, до них відноситься створення Європейської платформи кластерного співробітництва (European Cluster Collaboration Platform)¹, яка дозволяє розвивати транснаціональне та міжнародне співробітництво; створений організацією DG-GROW кластерний портал ЄС (Industrial Cluster Policy)², в якому кластерна політика представлена як складова промислової політики ЄС; Європейська кластерна обсерваторія (*European Cluster observatory*) (статистична інформація, аналіз та картування кластерів і кластерна політика в Європі); Кластери нових секторів (*Emerging industries clustering*) (політика, програми та заходи для

¹<https://www.clustercollaboration.eu/>

²https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en

нових або існуючих промислових секторів та ланцюгів вартості, що проникають в нові галузі) такі, як Креативні індустрії (*Creative Industries*), або Альянс індустрій мобільності та транспортних індустрій (*Mobile and Mobility Industries Alliance*) та інші. По-друге, шляхом проведення декількох конкурсів проєктних пропозицій, спрямованих на сприяння кластерам у створенні нових промислових виробничо-збутових ланцюгів (INNOSUP-1); Європейське стратегічне кластерне партнерство для інвестицій в смарт-спеціалізацію (ESCP-S3); Європейська програма COSME із вдосконалення роботи кластерів (COS-CLUSTER-2018-03-02). Однак більш суттєва підтримка надається кластерам в рамках державної економічної політики. Досвід кластерного розвитку в країнах ЄС свідчить, що більшість країн впроваджують окремі кластерні політики національного та регіонального рівня, або мають завдання та цілі кластерного розвитку в суміжних політиках.

Кластерна політика національного рівня реалізована в таких європейських країнах як **Австрія, Чехія, Данія** (Данська Виконавча Рада із Розвитку Бізнесу та Зростання, створена у 2018 році, підтримує діяльність кластерів та визначає стратегічні напрями кластерного розвитку), **Естонія** (вже реалізувала три програми кластерного розвитку,

наразі реалізується четверта на 2019-2023 рр.); **Франція** (Politique des rôles de compétitivité), **Німеччина** (чотири програми кластерного розвитку, діють до 2022 року), **Угорщина, Італія, Латвія, Литва, Чорногорія** (двоетапна програма 2012-2016 та 2017-2020 р.), **Польща** (понад 4 програми), **Португалія, Румунія, Словачія, Словенія, Іспанія, Швеція. Кластерна політика регіонального рівня** реалізується в таких країнах як **Бельгія, Греція** (до 2015 року була національна програма, зараз Регіональна операціональна програма Аттика 2014-2020 рр.), **Велика Британія** (Фонд «Strength in Places», який підтримує регіональний науковий та інноваційний розвиток), **Польща**. Є також ряд країн, в яких на поточний момент відсутні спеціальні програми кластерного розвитку, або він підтримується суміжними програмами чи структурними фондами ЄС: **Болгарія, Хорватія** (була програма до 2014 р.), **Кіпр** (очікується створення програми), **Фінляндія; Ісландія** (програми кластерної підтримки були в минулому, зараз використовуються інші підходи до кластерного розвитку), **Ірландія, Мальта, Нідерланди**³. До ключових цілей політики кластерного розвитку відносяться: розвиток МСБ, інноваційний розвиток країни або регіонів, інтернаціоналізація кластерів, підвищення конкурентоспроможності регіональних економік тощо. Пріоритетними напрямами виступає підтримка вже

³https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/cluster_programmes_in_europe_and_beyond_0.pdf

створених кластерів, ніж кластерних ініціатив, що відповідає основній меті кластерної політики ЄС – збільшення кількості кластерів світового рівня. Підставою для розробки напрямів кластерної політики та конкретних програм підтримки кластерного розвитку є дані національних моніторингових кластерного розвитку, опитувань учасників кластерів, бізнес-альянсів та асоціацій, результати аналізу статистичних показників національного економічного та секторального розвитку, рішення та розробки створених разом із кластерами дорадчих органів. Програми та інструменти підтримки на національному рівні в інших країнах світу різняться за сферою підтримки: деякими передбачена підтримка на територіальному рівні (Бразилія, Тайвань, Мексика), інші мають секторальну або технологічну орієнтацію (Ізраїль, Канада, Китай, Сінгапур, Південна Корея). В азіатських країнах підтримка на національному рівні була ключовим інструментом, оскільки розвиток кластерів супроводжувався централізованою державною політикою, яка, тим не менш, була обмежена лише першими фазами розвитку кластерів - запуском, зростанням та стабілізацією (Японія). Зважаючи на європейський досвід фінансування створення та функціонування кластерів, в загальному можна виділити три основні джерела їх підтримки:

1. Державний бюджет (Франція, Швеція, Португалія, Норвегія).
2. Регіональні бюджети (Німеччина, Великобританія, Литва, Польща).
3. Структурні фонди ЄС (Німеччина, Великобританія, Литва, Польща) [Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process].

Таким чином, кластерна політика національного рівня в більшості країн, зокрема, в Європейському Союзі, вже стала або стає невід'ємною складовою економічної політики держави. Найбільш важливими заходами та інструментами національних кластерних програм виступають: підтримка участі МСП у кластерах; підтримка міжнародного співробітництва та інтернаціоналізації кластерів; їх міжсекторальної співпраці; фінансування проєктів ДіР учасників кластерів; подальший розвиток управлінських організацій в кластерах; фінансування нетворкінгу; забезпечення технічної допомоги для управлінських організацій кластерів; підтримка виходу на ринок (тестування, прототипи, демонстраційні проєкти); просування нової культури співпраці та управління серед різних стейкхолдерів; забезпечення PR та підтримка PR заходів кластерів; розвиток цифровізації; просування інноваційної бізнес-моделі; підтримка діяльності кластерних організацій, пов'язаної із розвитком підприємництва; розвиток специфічної кластерної інфраструктури та інші.

Інструменти національних кластерних політик призначаються як для **кластерних ініціатив**, тобто

створення і розвитку нових кластерів, так і для **зрілих кластерів** і, за необхідності, їх інституційної, технологічної або організаційної трансформації. Окремі інструменти доступні лише для кластерів, що отримали відповідний рівень досконалості (*cluster excellence*), наприклад, підтримка міжнародного співробітництва. Показовою може бути Пілотна програма кластерного обміну (*Pilot ClusterXchange programme*), спрямована на розбудову співпраці, налагодження зв'язків та отримання знань від кластерних організацій та їх членів щодо підвищення професійного рівня кластерних спеціальних служб підтримки бізнесу⁴.

З огляду на це для **зрілих кластерів** представляються найбільш ефективними для впровадження на *національному рівні* такі інструменти як інноваційні конкурси, інструменти фандингу та фандрейзингу, забезпечення кооперації та співпраці між *національними кластерами* стратегічних секторів економіки, посилення співпраці з галузевими асоціаціями в пріоритетних (або стратегічних) секторах економіки, механізми інтернаціоналізації кластерів (наприклад, встановлення зв'язків та учбові поїздки; підтримка з боку експортних агентств; фінансування діяльності; співпраця з іншими ініціативами з фінансування⁵), підтримка міжнародного нетворкінгу тощо.

⁴<https://www.clustercollaboration.eu/news/new-cosme-european-cluster-excellence-call-proposals-open>

Для **кластерних ініціатив** або **новостворених кластерів** на національному рівні здійснюється картування кластерів, створюються фінансові стимули для організації кластерних об'єднань (у вигляді грантового чи прямого фінансування, звільнення від сплати обов'язкових платежів, надання податкових преференцій), підтримка мережевих зв'язків за рахунок імплементації програм співпраці з університетами та дослідницькими установами та створення відповідної екосистеми кластерів (центрів трансферу технологій, відкриття університетів, що готують за відповідними спеціальностями тощо), створюються освітні та тренінгові програми підготовки та перепідготовки кадрів як для персоналу кластерів, так і для створення кадрового резерву для підприємств і організацій кластеру.

Ці та названі вище інструменти можуть міксуватися в залежності від цілей кластерної політики, а також при необхідності проведення модернізації, відновлення, зміни або розширення діяльності існуючих кластерів відповідно до глобальних тенденцій індустріального розвитку. Небагато програм в ЄС концентрується виключно на кластерних ініціативах або зрілих

⁵http://www.klaszterfejleszttes.hu/content/content/5007fe14d8ba95.44814012/clusters_are_individuals- volume ii - annex.pdf

кластерах⁶, але вони мають переваги у вигляді ефективної концентрації ресурсів на досягнення конкретного результату.

Діяльність кластерів в Європі фінансується з різних джерел, ключовими з яких виступають: державне фінансування, внески учасників кластеру; кошти учасників, що спрямовуються на спільні дослідницькі, технологічні та інноваційні проекти; забезпечення платних послуг для учасників кластерів та фінансування місцевих органів влади тощо.

6.5. Інструменти розвитку на регіональному та локальному рівні

Політика кластерного розвитку в європейських країнах має регіональну вісь базування, тобто регіональна кластерна підтримка у вигляді цілісної кластерної політики чи заходів окремих стратегій регіонального розвитку присутня у більшості країни. У травні 2010 року Комісія із конкурентоспроможності ЄС задекларувала, що «регіональний рівень є

ключовим для інновацій»⁷.

Регіональна кластерна політика може бути частиною наднаціональної (європейської) або національної кластерної (чи іншої – промислової, економічної, інноваційної тощо) політики в залежності від бачення та спрямованості стратегій національного розвитку та інституційних рамок.

За даними European Observatory for Clusters and Industrial Change⁸, регіональні програми розвитку кластерів прийняті в таких країнах як Бельгія, Велика Британія, Польща, Словачія. Регіональні програми кластерного розвитку тісно пов'язані із національними програмами та програмами Європейського Союзу в Данії, Фінляндії, Франції, Німеччині (в залежності від регіону), Італії, Нідерландах, Португалії, Іспанії (тільки з кластерними програмами ЄС).

Відбір інструментів в рамках цих програм залежить від конкретного проекту в регіоні, де враховано фазу життєвого циклу кластеру (кластерна ініціатива, незрілий, зрілий кластер тощо), цілі програми (інноваційний розвиток чи підвищення конкурентоспроможності), доступні

⁶http://www.klaszterfejlesztzes.hu/content/content/5007fe14d8ba95.44814012/clusters_are_in_dividuals- volume ii - annex.pdf

⁷Reiner R. , Gelzer C. Policy Brief – Cluster Policy in the Context of EU Strategy 2020. Project: «Europe INNOVA Communications». 2010. URL: http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEPortal/resources/cms/documents/2010.09_Cluster_Policy_in_the_Context_of_EU_Strategy_2020.pdf

⁸European Commission. Cluster Programmes in Europe and beyond. European Observatory for Clusters and Industrial Change. May 2019. URL: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/cluster_programmes_in_europe_and_beyond_0.pdf

джерела фінансування тощо.

Кластерна підтримка в значній мірі зосереджена на розвитку малого й середнього бізнесу, міжсекторальній співпраці та підвищенні професіоналізму в управлінні кластерними організаціями.

Прикладом є кластери Польщі, які здебільшого співфінансуються регіональними органами влади (MarshalOffices) і кількома державними агенціями, такими як Польська агенція розвитку підприємництва (PARP), Національний центр науки і розвитку (NCBiR). Держава бере участь не лише у фінансуванні діяльності координаторів кластерів, а й у фінансуванні проектів, що реалізуються кластерами. Зокрема, кластери могли звертатися по дофінансування проектів, які реалізувалися на регіональному рівні у рамках 16 регіональних операційних програм проектів – 104 проектів на загальну суму 118,8 млн. Зл. Найбільшу частку коштів отримали Кластер «NUTRIBIOMED» з розвитку коопераційних зв'язків в ньому щодо комерціалізації інноваційних розробок (10,66 млн. зл.) та кластер «Подкарпатські коопераційні відносини», діяльність якого пов'язана з екологічними, пневматичними системами приводів надлегкої авіації (9,91 млн.зл.).

Для створення регіональної кластерної політики в Польщі експертною групою були розроблені такі рекомендації:

1. Воєводства у Польщі також повинні визначитися з пріоритетними напрямками розвитку і, відповідно, обрати ключові регіональні кластери.

2. Базова підтримка виконання координаторами кластерів їхніх функцій буде надаватися на регіональному рівні. В той же час на національному рівні (з державного бюджету) буде доступним співфінансування координаторів ключових національних кластерів щодо інтернаціоналізації кластерів.

3. Пропонується проводити оцінку ефективності діяльності координаторів кластерів з метою одержання ними подальшого фінансування.

4. Підтримка координаторів кластерів повинна бути регресивною – в перші роки існування частка держави в співфінансуванні їх діяльності може сягати 90%, але в подальшому має відбуватися її зменшення і до кінця десятирічного періоду має становити не більше 25%. За такої схеми відбувається стимулювання нарощення частки членів кластеру у співфінансуванні діяльності координатора із зростанням вигід від членства та з'являється можливість для розвитку новостворених кластерів.

Тож інструменти кластерної політики країн ЄС спрямовані переважно на учасників кластерів, активізацію

роботи кластерів та їх довготривалу підтримку.

Серед найбільш поширених інструментів кластерної політики регіонального та локального рівня в ЄС можна вказати такі (відповідно до стадії розвитку кластерів):

Для кластерних ініціатив та новостворених кластерів:

картування кластерів на рівні регіону; визначення фірм і організацій, які б могли працювати разом; створення координаційних організацій; програми навчання та підвищення кваліфікації суб'єктів кластеру; інструменти залучення та утримання талантів й підвищення зайнятості у регіоні; створення регіональних інституцій - фасилітаторів кластерних ініціатив; заходи із налагодження зв'язків та покращення виробничої кооперації; підтримка інноваційної діяльності кластерів та створення відповідних інноваційних екосистем (бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій).

Для зрілих кластерів це допомога у налагодженні співпраці із освітніми закладами, стажування студентів, організація заходів із обміну досвідом та міжкластерної взаємодії; грантові програми реалізації спільних із освітньо-науковим сектором інноваційних проєктів; створення інвестиційних та венчурних фондів (Велика Британія, Німеччина, Франція,

Швейцарія, Нідерланди); пряме фінансування (позики, субсидії), які становлять близько 50% видатків на створення нової продукції (Франція, США, інші країни); пільгові кредити (із низькою або нульовою відсотковою ставкою) (Швеція, Німеччина); заходи із залучення інвесторів та просування діяльності кластерів тощо.

У 90% програм кластерного розвитку використовувалося грантове фінансування, а також технічна допомога. Фінансуванню підлягали витрати на координацію діяльності кластерів – створення координаційних центрів, реалізація проєктів, а також на проєкти дослідження і розробок (Фінляндія, Франція), створення інноваційних платформ (Франція), розвиток концепції мережевої взаємодії (Німеччина). Частка грантового фінансування від держави становила від 0 до 100% витрат проєкту, але найчастіше – 50%⁹. За актуальними даними кластерних спільнот, системна підтримка кластерів в Україні є великою рідкістю як на національному, так і на регіональному рівнях. В останні роки українські кластери та кластерні ініціативи отримують більше допомоги від міжнародних донорів, ніж від держави. Точні дані щодо фінансової підтримки та розподілу інших видів підтримки – не відомі, оскільки центрального органу збору інформації та моніторингу не існує.

⁹http://www.klaszterfejleszttes.hu/content/content_5007fe14d8ba95.44814012/clusters_are_in_dividuals- volume_ii - annex.pdf

7. ФІНАЛЬНА ОЦІНКА СТАНУ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

7.1. Типові проблеми створення, розвитку та ефективності кластерів та кластерних об'єднань

Не зважаючи на довгий період існування, кластерний рух в Україні є слабо організованим на національному рівні й зростає радше стихійно. Кластерний розвиток слабо підтримується державою – до 2020 в нас не було відповідальних органів в центральному уряді, відповідних національних політик чи програм розвитку.

В країні діють близько 50 кластерних ініціатив та кластерів, 22 з них є на платформі ЕССР й в останні роки відбувається значна активізація на регіональному рівні.

Умовно, за критерієм рівня розвитку та самоорганізації можна виділити 3 групи організацій

1. **Найбільш розвинутими та масовими є ІТ-кластери**, серед яких за рівнем організації та масштабами діяльності виділяються Львівський та Харківський ІТ-кластери. Вони мають розвинений штат, імідж соціально-відповідальних організацій, ведуть регулярну діяльність зі своїми членами, включно з різними

проектами розвитку бізнесу й тісно взаємодіють з місцевою владою в різних регіональних ініціативах. Серед особливостей цих кластерів – домінування аутсорсингових організацій та виключна орієнтація на зарубіжні ринки. Наслідком цього є слабка інтеграція з іншими економічними секторами свого регіону, а також імідж конкурентів в боротьбі за таланти з промисловими секторами.

Серед промислових кластерів відомими є кластери автомобільної галузі «Закарпаття», Херсонський бізнес-кластер (інжиніринг) та меблевий кластер Рівненщини.

2. Друга група – це **переважна більшість кластерних ініціатив**. Зазвичай, це структури, які мають 1–2 координаторів й ведуть різноманітну діяльність в залежності від типу галузі та регіону. До цього сегменту ми відносимо й добре організовані національні структури, як Український органічний кластер чи асоціація АППАУ, які об'єднують відповідних виробників на національному рівні. За критеріями виробничої кооперації, співпраці, орієнтації на експорт та впливу на розвиток кластерних політик – вони є ближчими до кластерних структур, ніж до галузевих асоціацій.

3. **Нерегулярні та-або «заморожені кластери»** – третя група організацій. Мова про кластерні ініціативи, які ведуть нерегулярну діяльність, або взагалі є «замороженими», тобто не діючими організаціями. Прикладом останньої є кластер «Мехатроніка» (м. Харків), створений в 2016 році і який мав об'єднати ряд виробників авіаційної галузі.

Останні роки кластерний рух в Україні демонструє досить високу динаміку розвитку, принаймі зовні, але водночас має ряд недоліків, як:

- На національному рівні **не існує ніякого централізованого обліку** – щодо кількості діючих кластерів, їх відповідності критеріям якості, обліку по окремим секторам, відповідності економічним пріоритетам тощо.
- Кластерний рух **недостатньо синхронізований й не завжди відповідає пріоритетам економічного розвитку регіонів та економіки** країни в цілому. Зокрема, є значний дисбаланс між кількістю ІТ та агро кластерів, й такими, що діють в промислових секторах. Діючих кластерів в промисловості, зокрема, в середньо-та високотехнологічних секторах – не більше 10 в Україні.
- Більшість організацій, які називають себе кластерами **не підпадають під європейські визначення кластеру** (стосується більше 50% так званих «ІТ-кластерів» в Україні), а радше є регіональними секторальними асоціаціями, що

об'єднують вузьке коло 1–2 категорій учасників ринку і які слабо інтегруються в регіональні ланцюги доданої вартості.

- Існуючі активні «не хайтек» кластери **не мають інтегрованих політик та програм по розвитку інновацій та діджиталізації** – зазвичай ці речі, розділяються та виносяться окремо
- Чимало кластерних ініціатив виникають, але далі **швидко «заморожуються»**. Обліку діючих й недіючих кластерів в країні немає.
- Системні **процеси обміну кращими практиками**, кваліфікації та просування кластерів в Україні **не налагоджені й не є регулярними**.

Головною причиною цього стану є **відсутність узгоджених та діючих політик національного рівня, а також відповідальних національних органів**. Найбільшим негативним чинником впливу є відсутність в державі сучасної промислової стратегії та політики – саме там мала б фігурувати кластерна політика, як один з головних інструментів розвитку промисловості та промислових інновацій на регіональному рівні.

Наслідком цього стану є слабкий вклад та роль кластерів в розвитку економіки країни – галузеві асоціації за рівнем розвитку значно переважають кластери, особливо, в промисловості. Водночас, галузеві асоціації займаються, головним чином, лобіюванням інтересів своїх членів, а не налагодженням виробничої кооперації, інноваціями та-чи експортом. Типовими прикладами

таких лобістських організацій є IT-Ukraine чи Федерація роботодавців України (ФРУ). Професійний лобізм, власне, не є «ганджем» сам по собі – обидві вищенаведені організації роблять дуже багато корисних речей для розвитку хайтек та промисловості відповідно. Ми наводимо ці приклади виключно в контексті впливу бізнес-об'єднань на розвиток економіки країни та їх структури. І якщо в IT-галузі, все ж існує добрий баланс між національними асоціаціями та регіональними кластерами, в промисловості й урахуванням кількості галузей, такого балансу немає.

7.2. Кластерні спільноти та аналітичні центри, їх ролі та вплив на розвиток кластерів

В Україні існує кілька аналітичних та експертних центрів розвитку кластерів та кластерних ініціатив:

- **Києво-могилянська бізнес-школа** – періодично проводить тренінги для координаторів кластерів.
- **CLUST.UA** – є провідним аналітичним та тренінговим експертом в сфері кластерного розвитку
- **Асоціація АППАУ** – займається розвитком кластерів в сфері промислових хайтек з 2016 року, є ініціатором концепції кластерів IAM (Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування), яка сьогодні

реалізується в регіонах Запоріжжя та Харкова. АППАУ також створила на платформі Industry4Ukraine, який випускає аналітичні дайджести – № 5 в 2020 робить огляд кластерів в умовах COVID-19.

Інших аналітичних діючих центрів в країні не виявлено. Не виявлено також центрів впливу серед державних органів – переважна більшість з них веде себе в ролі «споживачів», а не генераторів змін промислового розвитку.

Слабкі комунікації між експертами кластерного розвитку, відсутність єдиних стандартів якості та стратегії розвитку є викликом №1, на реалізацію якого і направлена поточна програма кластерного розвитку. Для консолідації експертів та налагодження комунікацій пропонується створення кластерного комітету на платформі Industry4Ukraine, див. Додаток 3.

7.3. Існуючі інструменти та можливості підтримки та стимулювання кластерів

Українська практика свідчить, що державна кластерна політика **національного та регіонального рівнів**, як і її інструменти, в Україні перебувають лише на стадії становлення і фактично не отримали розвитку за роки незалежності. При цьому в сусідніх європейських країнах процеси кластеризації актуалізовані та активізовані з 1990-х років і раніше.

В українському законодавстві налічується кілька десятків законодавчих та нормативно-правових актів, в яких згадуються кластери або які пов'язані із кластерами. Проте жодного законодавчого чи нормативно-правового акту, де б кластерний розвиток був об'єктом державного регулювання, досі прийнято не було. У Повідомленні Європейської Комісії «Рамковий документ щодо державної допомоги на наукові дослідження, технічний розвиток та провадження інноваційної діяльності» від 27.06.2014 р. (2014/C 198/01) визначено поняття «інноваційний кластер», а також передбачено допомогу для таких кластерів – інвестиційну та допомогу на операційну діяльність.

У 2008 році Міністерством економіки України розроблено «Концепцію створення кластерів в Україні», а у 2009 році Міністерством регіонального розвитку та будівництва України було розроблено проект «Концепції Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів», однак обидва документи так і залишилися не прийнятими.

Також Програмою розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні (Постанова КМУ №389 від 02 лютого 2011 р.) у 2013-2015 рр. передбачалося забезпечити розвиток інноваційної інфраструктури, інноваційних підприємств, наукових парків, центрів трансферу технологій і промислових кластерів. Статистичні

дані свідчать, що у 2015 році частка державних коштів на фінансування інноваційної діяльності склала лише 5% (їх отримали 9 підприємств), а лівова частина забезпечувалася власними коштами підприємств¹⁰.

На особливу увагу заслуговує Постанова Верховної Ради України №689-ІХ від 16.06.2020 р. «Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2020 рік», якою передбачено:

- внесення змін до Податкового кодексу України щодо впровадження податкових стимулів для створення та розвитку технологічних кластерів, міжгалузевих альянсів, R&D-центрів, інноваційних компаній (стартапів), стимулювання бізнесу до здійснення проектів цифровізації, розвитку Індустрії 4.0;
- внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання залучення венчурних інвестицій: створення окремих юрисдикцій з англосаксонською системою права та судочинством на території об'єктів розвитку інновацій, таких як інноваційні парки та кластери.

У квітні 2020 року було внесено зміни до Порядку оцінки проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу (Наказ

¹⁰Колодяжна І.В., Борблік К.Е. Джерела фінансування інноваційної діяльності

підприємств України. Економіка і суспільство. № 9, 2017. С. 448–453

Міністерства розвитку громад та територій України №94 від 15.04.2020 р.), яким до спеціальних критеріїв відбору проектів регіонального розвитку передбачено розвиток інноваційних, промислових та науково-освітніх регіональних та міжрегіональних кластерів за напрямками «Підтримка підприємницької діяльності», «Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності», «Люди», «Сприяння інтеграції регіонів та у регіонах».

Серед проектів кластерного розвитку, профінансованих у 2018 році у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики, були підтримані: Інноваційний кластер «Регіональний інноваційний HUB» (RIInnoHUB) – на суму 1,95 млн. грн.; створення авіаційного кластера як «точки зростання» економіки Кіровоградського регіону – на суму 9 млн. грн.; розвиток сільського підприємництва та інфраструктури агротуристичного кластера «ГорбоГори» – на суму 18,37 млн. грн.

Існує також ряд інших програм регіонального розвитку, де фігурують кластери, проте точна інформація про стан їх реалізації підлягає уточненню.

На регіональному рівні передбачено деякі заходи підтримки розвитку кластерів відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [Про затвердження Державної стратегії регіонального ...],

а також до регіональних стратегій розвитку на 2021–2027 роки.

В Державній стратегії регіонального розвитку (ДСРР) на 2021–2027 роки підтримка розвитку кластерів передбачена за такими напрямками як: забезпечення всебічного сприяння реіндустріалізації агломерацій та великих міст на основі інновацій (техніки та технологій) вищих технологічних устроїв, формування міських та регіональних економічних кластерів; на територіях, де перебувають у стадії закриття вугледобувні та вуглепереробні підприємства запровадження дієвих механізмів активізації діяльності індустріальних парків; на територіях української частини Дунайського регіону та транскордонного співробітництва сприяти формуванню та розвитку транскордонних кластерів в Україні, а також запроваджувати механізми підтримки транскордонних індустріальних та технологічних парків, економічних і промислових зон тощо (див. Додаток 4).

Водночас, документ ДСРР на 2021–2027 не містить чіткості щодо конкретних інструментів підтримки кластерів, скоріше, - це просте декларування заходів, які потенційно можна буде реалізувати для забезпечення регіонального розвитку.

Важливо відзначити, що ДСРР на 2021–2027 роки **передбачає фінансування її реалізації**, на відміну від попередніх стратегій. Зокрема, це цільове спрямування коштів державного фонду регіонального

розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії. При цьому, спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих «твердих» та «м'яких» розвиткових проектів буде здійснюватись на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки та їх відповідності завданням ДСРР. Таким чином, ДСРР може стати орієнтиром при підготовці проектів регіонального розвитку, що мають за мету розробку кластерних моделей, створення кластерних ініціатив/ кластерів, проведення кластерних досліджень, розвиток інфраструктури кластерів тощо.

Розвиток кластерів на рівні регіонів передбачений регіональними стратегіями розвитку областей на 2021–2027 роки з урахуванням смарт-спеціалізації. Зокрема, в них передбачено використання таких інструментів підтримки: створення центрів трансферу технологій; створення баз даних вітчизняних розробок профільного спрямування; створення навчально-просвітницького середовища для населення регіону; створення бізнес-інкубаторів для StartUp компаній; проведення навчання та перепідготовки персоналу для забезпечення діяльності кластерів фахівцями; пошук інвесторів; консультаційна підтримка тощо.

Ефективність планованої регіональної підтримки передбачено оцінювати за рядом індикаторів, що включають такі

показники, як частка кластеру у валовому регіональному продукті та валовій доданій вартості кількість створених кластерів, кількість підприємств, що входять до кластерів, кількість створених робочих місць, зростання обсягу виручки, у тому числі експортної, обсяг залучених у регіон грантових, інвестиційних та інших фінансових ресурсів тощо.

7.4. Доступні інструменти фінансового забезпечення кластерного розвитку в Україні

На відміну від традиційної форми організації виробництва, функціонування кластерів має свою специфіку. Кластери об'єктивно існують, через них проходять чималі грошові потоки, однак проблемам формування фінансової бази формування та функціонування кластерів в Україні досі не приділено достатньої уваги.

Нестача фінансового капіталу для запуску та розвитку кластерів і використання неповною мірою всіх можливих джерел фінансування не дає їм можливості здійснювати економічний розвиток, що відображається на загальному соціально-економічному стані країни.

Слід зауважити, що фінансування будь-якої організаційної форми виробництва, і зокрема, кластерів, можливе лише за умови, **коли в державі визначено політику в даній сфері, яка узгоджується з політикою**

регіонального розвитку, промисловою політикою, політикою розвитку інновацій, розроблено стратегію розвитку, визначено інституційну складову, інструментарій підтримки кластеризації економіки та розвитку кластерів.

Фінансовий капітал на запуск кластерів:

1. Це кошти, що передбачені для функціонування кластерного менеджменту, що:
 - формується на базі партнерства за участі державного та приватного сектору;
 - передбачає стартову допомогу для розвитку кластерів (за принципом спільного фінансування та на дегресивній основі [Cluster Policy in North Rhine-Westphalia]).
2. Фінансовий капітал на розвиток кластерів – це кошти на спільні кластерні проекти, що:
 - надаються для окремих проектів лише на конкурсній основі;
 - надаються із врахуванням конкретних результатів та тематично поєднуються з проектами інших кластерів в регіоні;
 - найбільшу частку становлять кошти структурних фондів ЄС.

Варто зазначити, що практика формування політики Європейського Союзу, а саме вона є значущою для України, свідчить про те, що як національні, так і транснаціональні

аспекти політики фінансової підтримки кластерів виходять передусім із соціально-культурних пріоритетів держави.

Серед основних інструментів фінансового забезпечення розвитку кластерного руху [Institutional and financial support for regional innovation ...] в Україні доступними є/можуть бути такі:

Державні:

- Державні програми сприяння діяльності кластерів.
- Трансферти з державного до місцевих бюджетів на підтримку кластерних ініціатив.
- Кошти регіональних та місцевих програм/організацій сприяння економічному розвитку.

Приватні:

- Внески учасників (суб'єктів кластерів).
- Надходження від кластерних послуг (виготовленої продукції).
- Комісійні/надходження від посередництва у отриманні замовлень.
- Доходи від публічних заходів.
- Доходи від отримання державних замовлень (національні та міжнародні тендери).
- Участь у розподілі доходів від спільних патентів та ліцензій.
- Пайові товариства, венчурний капітал.
- Спонсорські кошти великих компаній.

Грантові:

- Міжнародна технічна допомога.
- Гранти міжнародних донорських організацій.
- Проекти корпоративної соціальної відповідальності.
- Ендавмент.

Кошти фінансових установ:

- Пільгове кредитування суб'єктів кластерів.
- Позики під гарантію.

В результаті фінансової децентралізації з'явилися нові бюджетні ресурси, які громади і регіони загалом можуть отримати через

проектний підхід до їх залучення та використання, в т.ч. на розвиток кластерних ініціатив, кластерів і кластерних проектів.

Так, новими або відносно новими інструментами фінансування за рахунок коштів державного бюджету є:

- Кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР).
- Субвенція на розвиток інфраструктури ОТГ.
- Кошти державного бюджету України, отримані від Європейського Союзу.

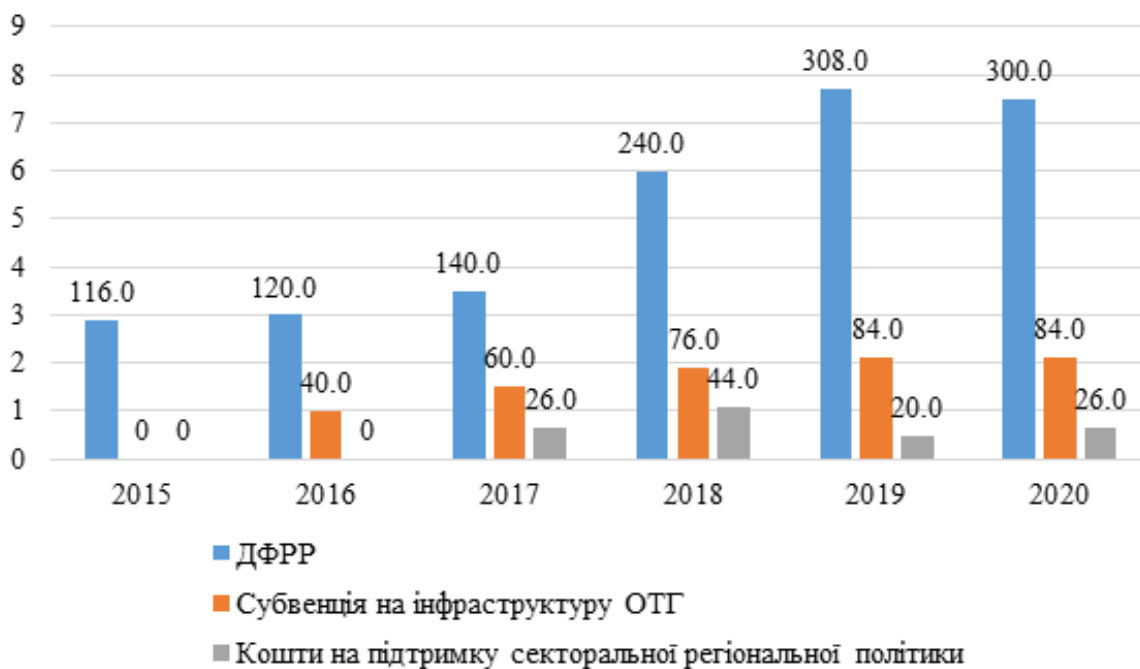


Рис. 17. Інструменти державної фінансової підтримки соціально-економічного розвитку в Україні в умовах децентралізації, млн. дол.

Кошти державної фінансової підтримки мали б спрямовуватися на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та у планах заходів з їх реалізації, в т.ч. пов'язаними з фінансуванням кластерного менеджменту та спільних проектів вже діючих кластерів.

Частка останніх в загальних обсягах фінансування є незначною і не відображає реальної картини фінансової підтримки кластерів. Причина в тому, що такі кошти до кластерного фінансування можна «прив'язати» хіба що за назвами проектів, що містять безпосередньо кластерну термінологію чи елементи інфраструктури потенційних кластерів.

До прикладу, за кошти секторальної бюджетної підтримки ЄС фінансується 3 проекти (їх можна ідентифікувати як проекти запуску кластерів) на суму близько 16,2 млн.дол., що становить 5% від загального обсягу фінансування 70 проектів в Україні. При цьому, співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел становить майже 1% [Research of institutional aspects of the project financing of ...].

Тож, бюджетна підтримка [Про затвердження пропозицій щодо розподілу у 2018 році ...] проектів розвитку кластерів за проектами регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів, отриманих від Європейського Союзу у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки

секторальної політики - Підтримка регіональної політики України, що пройшли конкурсний відбір, становить всього 4 % загального фінансування. Причому це не є пряма підтримка держави, оскільки для її отримання потрібно пройти конкурсний відбір, що зазвичай суперечить механізмам підтримки кластерів на початкових етапах їх розвитку в Європі та світі.

7.5. SWOT-аналіз поточного стану кластерного розвитку

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність в країні більше 40 кластерів та кластерних ініціатив – досвід, потенціал, напрацювання. 2. Кращі практики окремих кластерів та кластерних організацій (ІТ-кластери, УОК, “Закарпаття”, АППАУ та інші). 3. Наявність великої кількості «природних» кластерів – як ланцюгів виробничої кооперації в промисловості та інших сферах. 4. Підтримка кластерного руху рядом міжнародних фондів. 5. Готовність кластерів до єднання на національному рівні. 6. Готовність окремих територіальних громад підтримувати розвиток кластерів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність підтримки з боку центрального уряду – керування політиками, інтеграцією в пром. розвиток, обліку та кваліфікації, репрезентативних функцій тощо. 2. Слабка або відсутня підтримка на регіональному рівні, в першу чергу, фінансова. 3. Певна хаотичність створення та розвитку кластерів (різні підходи, трактування, дефініції тощо), що унеможлиблює спільний рух та ефективність в розвитку. 4. Слабка інтеграція сучасних компонентів – як інновацій та діджиталізація, смарт-спеціалізація регіонів. 5. Мала кількість локальних експертних напрацювань – методик, кейсів, систематизації кращих практик тощо. 6. Низька культура підприємництва та неготовність бізнесу до об’єднання.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий, латентний попит на ефективні інструменти розвитку на регіональному рівні, в експорті та інноваціях. 2. Відкладений попит та потенціал промислового зростання. 3. Зростання нових секторів на стику хайтек та промисловості, й де кластери могли б стати рушієм розвитку (дрони, робототехніка, предиктивна аналітика...). 4. Можливості інтеграції в ЄС, в тому числі, на рівні платформи ЕССР. 5. Нові тренди та ніші, де кластери мають переваги над іншими інструментами в швидкості реакції (e.g. сектори похідні від COVID-19). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Торгові війни – погіршення умов експорту та інтеграції в глобальні ланцюги. 2. Відсутність керованості та прогнозованості дій на рівні центрального уряду 3. Загальна політична та економічна нестабільність, що дезорієнтує та демотивує учасників ринків 4. Повернення до влади старих кадрів та методів управління, де галузевий протекціонізм буде направлений на підтримку корпорацій та вертикальних холдингів, а не МСБ та їх виробничої кооперації. 5. Переважна підтримка донорами напрямів Агро-ІТ, замість розвитку промисловості.

Ключові питання (key issues), що слідують зі SWOT-аналізу

	Ключові питання	Аргументація
1	Як зробити кластери реальним та ефективним інструментом економічного розвитку регіонів та галузей?	Тобто, мова про пріоритети та «вирівнювання» з ЄС та іншими розвинутими економіками в сенсі розуміння кластерів, як рушії економічного розвитку . Без цього розуміння, кластери залишаться «одним з» і далеко не самим пріоритетним напрямом розвитку. Яскравим прикладом нерозуміння центральними та регіональними стейкхолдерами є відсутність інтеграції кластерів в програми смарт-спеціалізації.
2	Як централізувати та прискорити загальний кластерний рух в Україні?	Питання давно назріло. Причини очевидні – відсутність єдиних програм, політик та стандартів національного рівня знижує ефективність створення та розвитку кластерів.
3	Як оптимізувати розвиток кластерів з огляду на слабку фінансову підтримку державою?	В контексті падіння економіки, фонди на розвиток з боку держави будуть і далі падати. Тому питання фондів на кластерний розвиток є одним з найбільш актуальних.

8. ГОЛОВНІ ОРІЄНТИРИ ТА ЗАВДАННЯ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ НА ПЕРІОД ДО 2025

8.1. Головні засади розвитку кластерних програм та політик в Україні

Головні засади (принципи) кластерних політик, визначені нижче, є основою для розробки кластерних політик та програм регіонального та галузевого рівня.

1. Головна місія кластерів полягає в **прискоренні економічного розвитку свого економічного сектору на рівні регіону та-чи галузі**. Основою кластеру є колаборація (співпраця) широкого кола гравців відповідного економічного сектору – малого та середнього бізнесу, великих підприємств, університетів, наукових установ та лабораторій, інкубаторів, центрів трансферу технологій тощо.
2. Кластер базується на **розвинутій регіональній екосистемі**, яка сприяє **інноваційному розвитку** окремого економічного сектору та регіону. Відповідно, інтеграція кластерів в місцеві екосистеми включає розвиток відносин не тільки на базі існуючої виробничої кооперації в ланцюгах доданої вартості, але також через розвиток співпраці з іншими гравцями, які сприяють інноваційному розвитку та надають відповідні послуги. До них відносяться державні органи влади, наукові заклади та університети, агенції регіонального розвитку, фонди підтримки тощо.
3. Кластери мають активно **інтегрувати та розвивати напрями інновацій та діджиталізації** в своїх секторах спеціалізації. Це зумовлено 2-ма взаємопов'язаними чинниками – домінуючою в світі індустріальною парадигмою цифровізації виробничих процесів (4-та промислова революція) й викликами експорту та інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. Учасники українських кластерів, які не слідують тенденціям інновацій та діджиталізації в своєму секторі не матимуть шансів на успішну конкуренції на глобальній арені.
4. **Інтернаціоналізація** кластерів у всіх видах, як експорт, інтеграція в глобальні та регіональні ланцюги доданої вартості, співпраця в міжнародних проектах спільного розвитку є важливою, органічною складовою діяльності кластерів і, також складовою української програми євроінтеграції.
5. Крайні практики та стандарти в розвитку кластерів є частиною

- програм їх розвитку та досконалості. Українські кластери орієнтуються на **європейську програму розвитку якості в управлінні кластерами** (European Cluster Quality Label System), яка включає питання моніторингу, оцінки та впливу кластерних структур на економічний розвиток.
6. Policy makers (керівники кластерних програм та політик на рівні регіонів) – як в рамках кластерних структур, так і на рівні відповідних державних органів, мають впроваджувати кращі європейські та світові методи та практики управління кластерами включно з **налагодженням процесів бенчмаркінгу та оцінки кластерів, статистики** щодо розвитку кластерів та учасників кластерів, оцінки впливу та аналізом кластерних політик в Україні.
 7. Розвиток кластерів підтримується **відповідними програмами та інституціями державного рівня, що включають підтримку розвитку інфраструктури кластеру, сервісні послуги для учасників, а також інші інструменти та механізми стимулювання**, що дозволяють краще реагувати на спільні економічні, інноваційні, технологічні та соціальні виклики. Без подібної підтримки розвиток кластерів буде гальмуватись, а в ряді випадків є неможливим.
 8. Ці програми підтримки мають бути добре збалансованими й відповідати пріоритетам регіонального та секторального розвитку, й **максимально інтегрувати та-чи інтегруватись** в інші складові регіонального розвитку – промислового, інноваційного, смарт-спеціалізації тощо. Це є важливим чинником оптимізації діяльності, бюджетів, а також уникнення крос-функційних бар'єрів, яких сьогодні чимало як на національному та і регіональному рівнях.
 9. З метою постійного покращення та розвитку, прискорення кластерного руху в країні має бути створена **кластерна спільнота**, в яку входять кращі експерти та неурядові організації. Регіональні та галузеві кластери мають налагодити між собою регулярні зустрічі та обміни щодо вказаних засад та KPI розвитку, й спільно розвивати кластерний рух країни.
 10. Створювані **кластерні програми та ініціативи повинні мати «повний цикл»**, тобто включати конкретні цілі, плани дій, бюджети та ресурси. Відповідальність за дієвість цих програм несуть не тільки керівники кластерів, але й інші стейкхолдери кластерного розвитку, в першу чергу регіональні органи виконавчої влади та місцевого самоврядування.
- Дані засади формують певний «чек-лист», виконання якого гарантує швидкий та успішний кластерний розвиток на регіональному рівні. Натомість, не прийняття або вихолощування цих принципів на регіональному, локальному чи галузевому рівнях залишить кластери

в тому ж початковому стані розвитку, в якому більшість кластерів України перебуває сьогодні.

8.2. Пріоритетні напрями розвитку кластерів та кластерної економіки

Головними напрямами розвитку до 2027 є наступні:

1. **Інституціоналізація кластерного розвитку на рівні держави** передбачає уніфікацію та підтримку на рівні центрального уряду та регіональних ОБВ єдиних підходів та напрямів розвитку кластерів, включно з виконанням наступних завдань:
 - 1.1. Інтеграцію положень даної програми у вигляді одного з головних механізмів (стратегій) реалізації цілей промислової, інноваційної, регіональної та цифрових політик.
 - 1.2. Визначення відповідальних органів за кластерний розвиток.
 - 1.3. Прийняття процедури (НПА) щодо виділення бюджету на кластерний розвиток, а також прийняття інших заходів, що стимулюють кластерний розвиток на галузевому та національному рівнях.
 - 1.4. Приведення планів та політик кластерного розвитку у відповідність з даною

програмою, зокрема, з п. 8.1 що визначає головні засади кластерного розвитку.

- 1.5. Задіяння та максимальне сприяння кластерам у використанні найбільш релевантних та доступних механізмів та інструментів підтримки (Додаток 1)

2. Введення системи моніторингу та якості по розвитку кластерів, включно з завданнями:

- 2.1. Визначення критеріїв відповідності кластерних організацій, що відрізняють їх від інших бізнес-об'єднань й закріплення цього статусу офіційним визнанням шляхом процедури внесення в державний реєстр кластерів.
- 2.2. Щорічний моніторинг й оновлення переліку діючих кластерів.
- 2.3. Введення національної системи оцінки кластерів, ідентичної Європейській системі класифікації кластерів на 3 рівні якості.

3. Створення та розвиток центру координації кластерів у вигляді окремої асоціації або НДО з головною місією вирівнювання в темпах розвитку, обміну кращими практиками та комунікацій. Завдання в цій сфері включають:

- 3.1. Створення окремого об'єднання кластерів, уповноваженого

вести діалог з центральним урядом, іншими гілками влади, а також зарубіжними партнерами щодо стратегії розвитку кластерів. На першому етапі це може бути комітет (робоча група), що представляє кластери (Додаток 3).

- 3.2. Створення єдиного веб-ресурсу та налагодження централізованих комунікацій про стан кластерного розвитку в Україні.
 - 3.3. Просування кластерів на рівні головних стейкхолдерів економічного розвитку – гілок влади, органів місцевого самоврядування, експертних груп, бізнес-асоціацій, провідних фінансово-промислових груп тощо.
 - 3.4. Регулярні щорічні конференції кластерів з обміном кращими практиками.
4. **Прискорення інтернаціоналізації та інтеграції в простір ЄС** містить виконання таких завдань, як:
- 4.1. Реєстрацію всіх активних кластерів на платформі ЕССР.
 - 4.2. Встановлення єдиних комунікаційних стандартів щодо представлення кластерів на міжнародній арені.
 - 4.3. Стимулювання та поширення кращих практик у встановленні та розвитку співпраці з

кластерами та іншими організаціями зарубіжних країн.

5. **Диверсифікація кластерів на різні, пріоритетні галузі економіки**, включно з прискоренням розвитку нових сегментів хайтек містить наступні завдання:

- 5.1. Вирівнювання пріоритетів кластерного розвитку та смарт-спеціалізації з плановим закриттям розривів по пріоритетним галузям та секторам, де відсутні кластерні ініціативи.
- 5.2. Максимальне сприяння розвитку нових секторів економіки, де виявлений значний потенціал зростання, включно з секторами хайтек (робототехніка, дрони, штучний інтелект, промисловий інжиніринг, біотехнології тощо).
- 5.3. Інтеграція кластерів в інші, прогресивні формати та механізми регіонального, інноваційного та промислового розвитку, наприклад, в програми розвитку інкубаторів – акселераторів, трансферу технологій тощо.

8.3. Головні цілі розвитку на період до 2025

Цілі структуровані у відповідності до головних трьох критичних місій. Місії – це згруповані стратегічні завдання

та напрями дій кластерної політики, сформульовані в п. 8.2. Місії задають вектор дій, цілі (SMART) встановлюють показники зростання.

8.3.1. Інституціоналізація розвитку кластерів (введення на державний рівень, облік, централізація розвитку, введення системи якості, фінансова підтримка).

*Мотивація** – якщо кластери є топ-інструментом для цілого ряду вище рівневих політик (промислової, інноваційної, цифрової, експортної, регіональної...), значить вони мають бути а) на державному рівні, б) відповідно підтримуватись державою. Досягнення цих цілей означає, що «в нас є держава, для якої важливий цей розвиток».

	Цілі розвитку	2021	2024	2027
1	Введення держ. реєстру, початкова атестація. К-ість атестованих кластерів в реєстрі.	20	30	45
2	Підтримка на центральному та регіональному рівнях (держ. фонди**), кількість кластерів, що фінансово підтримуються державою	5	10	25
3	Підтримка міжнародними фондами	7	10	15

**Примітка: тут і далі – комплекс мотиваційних факторів, які пояснюють чому ця місія та цілі й мотивує стейкхолдерів до їх виконання.*

*** Обсяг фінансування в державних бюджетах необхідно визначити додатково після прийняття цієї програми центральним урядом.*

Цілі тут визначаються також як кінцеві KPI. Процесними (на випередження) KPI для моніторингу процесу досягнення цілей та виконання стратегічних завдань є наступні показники:

1. Кількість програм центрального уряду, які підтримують кластери

2. Кількість регіональних адміністрацій та ОМС, які підтримують кластери
2. Кількість міжнародних фондів, які підтримують кластери на системній основі

Дані показники регулярно (щорічно) моніторяться відповідальним органом на рівні КМУ, а також визначеним неурядовим органом (кластерна асоціація або (тимчасово) кластерний комітет на платформі Industry4Ukraine).

8.3.2. Зростання вкладу кластерів в показники економічного розвитку регіонів та галузей

Мотивація – якщо кластери є топ-інструментом економічного розвитку, то їх вклад в цей розвиток має бути зрозумілим та значимим для всіх стейкхолдерів.

	Цілі	2021	2024	2027
1	Вклад кластерів в ВВП регіонів (середньостатистична оцінка по групі зареєстрованих кластерів)	TBD	+5%	+6%
2	Кількість робочих місць	TBD	+7%	+10%
3	Кількість інноваційних продуктів, випущених в рамках кластерів*	TBD	+10%	+12%
4	Кількість кластерів, які мають власну цифрову програму**	TBD	+20%	+30%
5	Обсяги залучених інвестицій, грн	TBD	+10%	+20%

* Примітка: можлива альтернатива – кількість патентів. Проблема з патентами в тому що вони не є загально визнаним показником інноваційності в Україні. Тут пропонується облік інновацій, як продуктів та рішень, що попадають в рейтинги інноваційності (переможці конкурсів, фондів, продукт на інноваційних ландшафтах тощо).

** Примітка: «власна цифрова програма» – програма діджиталізації, прийнята учасниками даного кластеру. Типово включає такі напрями як ріст цифрових навичок учасників кластеру, обмін кращими практиками від ІТ, кращу кооперацію між учасниками з хайтек категорій та «чистими» виробничниками, орієнтацію на впровадження технологій Індустрії 4.0.

Процесні KPI:

1. Зростання обсягів продажу та виробництва учасників кластерів
2. Зростання кількості кластерних проектів по 3-м категоріям:
 - a. проектів виробничої кооперації.
 - b. проектів розвитку (кадри, інновації, нові технології...).
 - c. інвестиційних проектів.

8.3.3. Інтернаціоналізація кластерів(експорт, міжнародна співпраця, інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості)

Мотивація – якщо потенціал кластерів значно перевищує

можливості внутрішнього ринку, значить вихід один – інтернаціоналізація. Для всіх кластерів це має бути одним з головним напрямів діяльності, відповідно мають бути конкретні цілі.

	Цілі розвитку	2021	2024	2027
1	Доля кластерів в регіональному експорті (за визначеними регіонами)	TBD	+8%	+15%
2	Кількість діючих міжнародних угод за участю укр. Кластерів (уточнити)	TBD	+10%	+15%
3	Кількість проєктів ЄС, в яких приймають участь українські кластери	TBD	+15%	+20%

Процесні KPI в цій сфері:

1. Кількість МоУ з міжнародними учасниками.
2. Кількість обмінів делегаціями кластерів.

8.4. Дорожня карта кластерної економіки України на 3 роки (до 2024)

Дорожня карта визначає milestones – важливі віхи або **рубежі**, проходження яких є важливим для розвитку кластерного руху України.

Перелік цих рубежів в часовому вимірі є наступним (образні слогани – для мотивації, драфт)

Рубіж № 1: «ми – спільнота» (= кластерна мобілізація спільноти) – створення комітету або асоціації кластерів, які беруть на себе

відповідальність за кластерний рух в Україні.

Орієнтовні дати – до грудня 2020.

Ознаки проходження – а) створений постійно діючий орган управління, б) є програма дій, с) є підтримка щонайменше 30% діючих кластерів (10–15 кластерів), в) є спільні ресурси на яких відображається активність на національному рівні (наразі є 2 ресурси – сайт Industry4Ukraine та спільнота в Facebook).

Рубіж № 2: «держава з нами» (інституціоналізація)– реальна підтримка державою.

Орієнтовні дати – до грудня 2020.

Ознаки проходження – а) визначений відповідальний орган (попередньо – це директорат промислової політики Мінекономіки), б) дана програма

кластерного розвитку затверджена Міністром економіки у відповідній постанові, с) виділений початковий бюджет на кластерний розвиток, д) є щонайменше 5 регіонів України, в програмах та бюджетах яких є підтримка кластерів.

Рубіж № 3: back2basic

(перевернутись до початків, тобто, до справжнього) – проведення атестації кластерів у відповідності до визначених засад та критерії кластерів.

Орієнтовні дати – до липня 2021.

Ознаки проходження – а) чітко встановлені та прийняті спільноту критерії, що відрізняють кластерні організації та ініціативи від інших бізнес-об'єднань, б) створений державний реєстр й щонайменше 10 кластерів пройшли державну атестацію (перелік опублікований на сайті Мінекономіки).

Рубіж № 4: «кластери – як рушій» економічного розвитку (показати всім секторам та галузям потенціал та роль кластерів) – проведення інформаційної кампанії по зростанню обізнаності та ролі кластерів в економічному розвитку країни.

Орієнтовні дати – до грудня 2021.

Ознаки проходження – а) проведення початкового обліку, встановлення системи моніторингу у відповідності до цілі 8.3.2 б) перші зразки fact & stats що демонструють потенціал кластерів за регіонами та галузями, с) залучення та консолідація ключових стейкхолдерів,

д) проведення 1-ої загальноукраїнської конференції кластерів.

Рубіж № 5: «експортна програма» - запуск масштабної програми експорту та інтернаціоналізації кластерів України з підтримкою уряду

Орієнтовні дати – до кінця 2022.

Ознаки проходження – TBD

Рубіж № 6: «цифрове виробництво» запуск масштабної програми цифровізації виробництв, приведення їх до міжнародних стандартів та тенденцій

Орієнтовні дати – до кінця 2023

Ознаки проходження – 1) 90% атестованих кластерів прийняли власні цифрові програми, 2) по більшості показників та програм цифрового розвитку українські кластери вирівнялись з кластерами ЄС

Рубіж № 7: «R&D activation» співпраця з університетами та сектором науки з метою підготовки фахівців відповідних кваліфікацій та замовлення наукових розробок для потреб кластера

Орієнтовні дати – до кінця 2021.

Ознаки проходження – 1) 90% атестованих кластерів заключили меморандум про співробітництво з регіональними ЗВО та НДІ. 2) зростання кількості заявок, поданих учасниками кластеру, на конкурсні проекти міжнародної технічної допомоги.

9. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИК КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ

9.1. Рекомендації для центральних органів виконавчої влади

1. Відповідальність за політику, координація ЦОВВ – РОВВ, комунікації

Як зазначено в розділі 6.2, кластерна політика лежить на перетині промислової та регіональної політик, й відповідно це стосується, в першу чергу, Мінекономіки (директорат промислової політики) та Мінрегіонрозвитку. Але розмаїття кластерів виходить за рамки цих політик, й стосується також інших міністерств та їх політик – наприклад, Мінцифри в тому що стосується ІКТ– чи xxxxTech-кластерів й МОН у всіх аспектах інноваційного розвитку.

Рекомендації:

- 1) Мінекономіки: розглянути та прийняти дану програму розвитку як державну програму кластерного розвитку до 2027 з відповідними допрацюваннями (включно, з деталізацією плану заходів та виділенням бюджету).
- 2) Враховуючи обмеженість ресурсу, на 2021 посилити ресурс та надати відповідні повноваження директорату промислової політики Мінекономіки для здійснення **повномасштабної координації між міністерствами в рамках даної програми**. В функції директорату мають входити також проведення періодичної атестації українських кластерів, централізований контроль та моніторинг діяльності кластерів, міжнародні комунікації.
- 3) Максимально залучати кластерний комітет Industry4Ukraine для здійснення координаційних та комунікаційних функцій, в першу чергу, серед хайтек та «непромислових» кластерів.
- 4) Спільно з командою проекту Смарт-спеціалізації виробити рекомендації для регіональних ОВВ щодо оптимізації плану заходів на регіональному рівні.
- 5) По мірі розвитку кластерів та зростання їх вкладу в показники регіонального та галузевого розвитку, виділити окрему державну агенцію для управління цією діяльністю (з 2024).

2. Проведення атестації українських кластерів.

Як було зазначено в розділі 8.2.2 початковий облік та атестація кластерів є висхідною точкою для розвитку.

Рекомендація: з урахуванням мінімальних шансів на отримання державного бюджету на 2021 на цю програму, директорату промислової політики необхідно започаткувати це як донорський проект на 2021, залучивши міжнародну технічну допомогу.

3. Фінансування кластерної програми на 2021

Реалістичний сценарій фінансування цієї програми говорить про мінімум шансів на отримання державних коштів у 2021 році. Для розуміння – навіть експортні програми України у відносно благополучному періоді бюджетування 2019-20 не отримали фінансування. Тому й враховуючи час на затвердження цієї програми, необхідно шукати інші джерела.

Рекомендації:

- 1) Переглянути наявні статті та бюджети регіонального розвитку щодо можливостей залучення кластерів.

- 2) Максимально залучати міжнародну технічну допомогу. Зокрема, тут пріоритет має бути на програмі підтримки для фінансування навчання кластерного менеджменту, співпраці кластерів та спільних проектів, інтернаціоналізації (С2С міжнародні зустрічі, участь в конференціях та форумах), фінансування менеджменту кластерів.
- 3) Акцентувати на необхідності фінансування відповідних програм на регіональному рівні.

9.2. Рекомендації для регіональних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування

Кластери мають стати одним з головних інструментів регіонального, економічного розвитку. Для цього регіональним органам виконавчої влади необхідно виконати наступні дії.

Рекомендації:

1. Закріпити відповідний високий пріоритет цих програм в планах регіонального розвитку з відповідним фінансуванням.
2. Призначити відповідальний орган за кластерну діяльність. На початкових етапах це може бути особа в департаменті промислового чи економічного розвитку ОДА, або в Агенції регіонального розвитку

(APP). Ці відповідальні особи мають мати повноваження на створення відповідних тимчасових або постійно діючих робочих груп (комітетів), в функції яких входять:

- a) збір, аналіз та узагальнення інформації про діяльність підприємств і організацій – учасників кластерів;
- b) визначення стратегії кластерного розвитку регіону (або як частини стратегії смарт-спеціалізації регіону) та підготовка програм розвитку кластерів;
- c) розробка дорожньої карти розвитку кластерів;
- d) моніторинг процесів із створення та розвитку кластера;
- e) внесення пропозицій щодо інноваційних розробок на базі кластера, пошуку інвесторів, розширення кластерів та реалізації спільних проєктів;
- f) координація наукових розробок дослідницьких центрів, університетів із потребами інноваційного розвитку та модернізації підприємств кластера;
- g) оцінка результатів кластерного розвитку в регіоні та його впливу на соціально-економічний стан регіону; та ін.

3. Щодо фінансування, рекомендується впровадження двоетапної системи регіональних грантів для

розвитку кластерних ініціатив (цільового фінансування / проєктного фінансування на конкурсній основі).

Перший етап спрямований на фінансову підтримку проведення організаційних заходів із створення нових кластерів як окремих організацій, їх реєстрації, проведення переговорів, установчих нарад, конференцій, форумів, інших заходів із налагодження зв'язків із вітчизняними та зарубіжними партнерами. Другий етап передбачає фінансування на конкурсній основі спільних проєктів кластеру, що носять інноваційний характер або спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку і забезпечення експортної орієнтації виробничої діяльності.

4. Визначити перелік топ-кластерів регіонального рівня, які потребують підтримки та координації дій в 2021 й надалі. При цьому орієнтуватись на головні критерії якості кластерів – як вкладу в економічні показники регіонального зростання та створення нових робочих місць. За відсутності таких кластерів,

- розробити плани їх створення.
5. Синхронізувати та інтегрувати плани дій кластерного розвитку з відповідними програмами смарт-спеціалізації, інноваційного, промислового, експортного та цифрового розвитку. Розглядати при цьому кластери як спільний інструмент реалізації цих та інших програм регіонального розвитку.
 - d. Лабораторій та центрів Індустрії 4.0.
 - e. Нових інфраструктурних елементів пов'язаних з напрямками смарт-спеціалізації (наприклад, локальні центри експертизи Харчової та переробної промисловості, які максимально використовують місцевий потенціал).
 6. Для виконання п.2) провести відповідні стратегічні сесії в період грудня 2020 – лютого 2021 (тобто, після затвердження даної програми). В планах регіонального розвитку максимально фокусуватись на найбільш релевантних проектах розвитку інноваційної екосистеми в промисловості, що є основою кластерного розвитку, зокрема
 - a. Створення індустріальних та технопарків.
 - b. Інкубаторів та акселераторів промислових хайтек.
 - c. Центрив трансферу технологій.
 7. Максимально інтегруватись в планах дій з заходами міністерств КМУ

9.3. Рекомендації для покращення кластерних політик для керівників кластерних організацій

Українські кластери, як об'єднання малого та середнього бізнесу, є самодостатніми та важливими суб'єктами економічної діяльності галузевого та регіонального рівня. Відповідно до положень цієї програми, наступні рекомендації є важливими.

1. Вирівнювання кластерів по відношенню до головних засад кластерної економіки та критерії якості.

Базові засади, вказані в розділі 8.1 є своєрідним чек-листом, який

кожен кластер може використовувати на відповідність своїй стратегії розвитку та політиці.

- 2. Приєднання та формування національної кластерної спільноти.** Кластерам рекомендується приєднатись до кластерного комітету Industry4Ukraine, який стає головним органом координації та комунікацій низового рівня.

- 3. Покращення спільної стратегії розвитку у взаємодії з владою.** Ця програма є результатом об'єднання та взаємодії кластерних організацій та експертної спільноти. Відповідно, й надалі кластерним організаціям рекомендується діяти подібним чином, з постійним фокусом на покращенні взаємодії з державними органами й у відповідності до рекомендацій пп. 9.1 та 9.2.

10. ДЖЕРЕЛА ТА КОРИСНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Smart guide to cluster policy, EU, 2016
2. Smart Guide to cluster policy monitoring and evaluation. European Commission's Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2020. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory_en
3. The Unido Approach to Cluster Development Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth. UNIDO 2013. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2014-01/UNIDOs_CLUSTER_APPROACH_0.PDF
4. Industrial cluster policy. European Commission. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Industry. Industrial policy. Industrial cluster policy. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en
5. Cluster internationalisation. European Commission. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Industry. Industrial policy. Industrial cluster policy. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/internationalisation_en
6. EU Cluster Partnerships. European Union, 2020. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships>
7. Cluster Management – A Practical Guide Part A: Overview. Economic Development and Employment Division Economic Policy and Private Sector Development Section. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSEPGG_11.1.0/com.ibm.db2.luw.admin.ha.doc/doc/c0053131.html
8. Cluster Management – A Practical Guide Part A: Overview. Economic Development and Employment Division Economic Policy and Private Sector Development Section. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. P.27. URL: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSEPGG_11.1.0/com.ibm.db2.luw.admin.ha.doc/doc/c0053131.html
9. Global Value Chains and the EU Industry. Research Reports No 383. Background Study for the European Competitiveness Report 2012. URL: <https://wiiw.ac.at/global-value-chains-and-the-eu-industry-dlp-2699.pdf>

10. Глобальні ланцюги доданої вартості та розвиток. Підтримка всеохоплюючого та сталого промислового розвитку з боку ЮНІДО. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО). 2015 .
URL:<https://mautic.appau.org.ua/asset/140:global-value-chains-ukrpdf>
11. Maximilian Benner, Cluster Policy: Principles and a Toolbox, 2012
12. The Canadian cluster Handbook, https://www.competeprosper.ca/uploads/WP_34_The_Canadian_Cluster_Handbook_Final.pdf
13. <http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2015/12/Cluster-Programmes-in-Europe.pdf>
14. <https://www.clustercollaboration.eu/news/report-cluster-programmes-europe-and-beyond>
15. <https://academy.strategytools.io/courses/take/global-cluster-leadership/lessons/13678270-national-cluster-framework>
16. <https://www.clustercollaboration.eu/news/evolution-cluster-policy-hungary-2000-2020>
17. <https://www.gov.pl/web/rozwoj/krajowe-klastry-kluczowe>
18. <https://www.clustercollaboration.eu/news/first-call-clusters-slovakia>
19. [Industry Global Value Chains](#), Connectivity and Regional Smart Specialisation in Europe. An Overview of Theoretical Approaches and Mapping Methodologies.

ДОДАТОК 1. ПЕРЕЛІК КЛАСТЕРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАРЕЄСТРОВАНИХ В УКРАЇНІ

№	Назва	Реґіон	Напрями діяльності	Сайт/Контакти
1.	Херсонський агро-кластер «Ea.F.Tech+»	Херсон	Агропромисловий сектор	http://ea-f-tech.com/
2.	Український Аерокосмічний Кластер	Дніпро	Аерокосмічна техніка та виробництво оборонних технологій та важкої техніки	www.uac.in.ua
3.	Дніпровський космічний Кластер	Дніпро	Виробництво ракетно-космічної техніки та оборонних технологій	https://www.dniprospacecluster.com/
4.	Харківський ІТ-Кластер	Харків	ІТ технології	https://it-kharkiv.com/
5.	Agro Food Cluster	Харків	Виробництво та переробка с/г продукції	http://agrofoodcluster-kh.com/
6.	Сумський ІТ-Кластер	Суми	ІТ технології	В процесі створення
7.	Конотопський ІТ Кластер	Конотоп	ІТ технології	https://itcluster.konotop.info/
8.	Чернігівський ІТ кластер	Чернігів	ІТ технології	https://chernihiv.it/
9.	Інноваційний Кластер "RInnoHUB"	Миколаїв	Розвиток стартап - екосистеми + інноваційного підприємництва	http://rinnohub.org/
10.	Прикарпатський еко-енергоефективний кластер	Івано-Франківськ	Альтернативна енергетика та захист навколишнього середовища	https://peec.org.ua/
11.	Кластер видавничої діяльності та поліграфії	Львів	Поліграфія, видавництво	https://ppcluster.com.ua/
12.	Тернопільський ІТ-Кластер	Тернопіль	ІТ технології	https://itcluster.te.ua/

13.	Енергетичний Кластер “Інноваційна енергія”	Луцьк	Енергетичні технології	http://inenergy.org.ua/
14.	Київський ІТ-Кластер	Київ	ІТ технології	https://itcluster.kiev.ua/en/
15.	Асоціація підприємств промислової автоматизації України	Київ	Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування	https://appau.org.ua/
16.	Айсіті Кластер Запоріжжя	Запоріжжя	Інформаційні та комунікаційні технології	
17.	Вінницький ІТ Кластер	Вінниця	ІТ технології	https://www.it-vn.org.ua/
18.	Маріупольський ІТ Кластер	Маріуполь	ІТ технології	http://mariupol.space/
19.	Миколаївський ІТ Кластер	Миколаїв	ІТ технології	http://www.itcluster.mk.ua/
20.	Черкаський ІТ Кластер	Черкаси	ІТ технології	https://www.itcluster.ck.ua/
21.	Кластер креативних індустрій	Херсон	Креативна індустрія	https://www.facebook.com/creativeindustriescluster/
22.	Ukrainian Fashion Cluster	Львів	Фешн індустрія	http://ufcluster.com/

23.	Харківський кластер легкої промисловості та дизайну	Харків	Легка промисловості та дизайн	http://kharkivfashioncluster.com.ua/
24.	Хмельницький енергетичний Кластер	Хмельницький	Відновлювані джерела енергії (ВДЕ) та енергоефективність	https://www.energycluster.net/
25.	Кластер легкої промисловості	Чернігів	Легка промисловість	
26.	Podillya Women Apparel Cluster	Хмельницький	Легка промисловість	https://www.facebook.com/PWAcluster/
27.	Cluster Podillya Wedding Group	Хмельницький	Весільна індустрія	http://pwgroup.info/en.html
28.	Львівський медичний кластер	Львів	Медичний туризм	https://medicaltourism.lviv.com/
29.	Українська Асоціація Меблевіків	Київ	Меблева галузь	https://uafm.com.ua
30.	Український органічний кластер	Київ – Херсон	Агро – Сільське господарство	https://organiccluster.com.ua/

ДОДАТОК 2. МАТРИЦЯ «ВІДПОВІДНІСТЬ ЦІЛЕЙ МЕХАНІЗМАМ ТА ІНСТРУМЕНТАМ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ»

Матриця «Цілі – механізми – інструменти» пропонується як робочий інструмент для стратегічних планувальників для процесу кластерних політик на секторальному чи регіональному рівнях.

Для початку потрібно зрозуміти, який стратегічний напрям кластерної політики ми хочемо розвивати.

Матриця (див. [таблицю хлс](#)) допомагає визначити, які механізми та інструменти є найбільш релевантними по відношенню до яких стратегічних напрямів розвитку. Схематично мова про наступну таблицю.

	Стратегічний напрям 1	Стратегічний напрям2	...	Стратегічний напрям X
Механізм (зона втручання) 1				
Інструмент А				
Інструмент В	В	Н		С
....				
Механізм (зона втручання) 2				
Інструмент С				
Інструмент D				

....				
------	--	--	--	--

Позначки В - високий, С – середній, Н – низький означають вплив або вклад даного інструменту на досягнення цілей в даному стратегічному напрямі. Таким чином, можна визначити набір найбільш релевантних інструментів для досягнення цілей за конкретним стратегічним напрямом кластерного розвитку.

Рекомендується проводити вибір необхідних інструментів в робочих, експертних групах.

ДОДАТОК 3. ПРОПОЗИЦІЯ ЩОДО СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРНОГО КОМІТЕТУ НА ПЛАТФОРМІ INDUSTRY4UKRAINE

Кластерний комітет сформований на платформі Industry4Ukraine як спільному майданчику для діалогу між хайтек індустріями, промисловістю, владою та науковцями, та громадськістю. З часом можливо розглянути варіант створення Асоціації Кластерів України, де кластерний комітет буде дорадчим органом Асоціації.

Кластерний комітет має 3 головні місії:

1. Промоція даної програми розвитку на урядовий рівень.
2. Координація учасників кластерної спільноти навколо спільних проектів та планів дій.
3. Комунікації від імені всієї спільноти до ключових стейкхолдерів кластерного розвитку.

У своїй діяльності Кластерний комітет керується внутрішнім Положенням.

Головними функціями Кластерного комітету є:

- a. Розробка рекомендацій щодо формування нормативно-правової бази щодо Кластерів в Україні.
- b. Сприяння у розробці ефективних форм та механізмів взаємодії державно – приватного партнерства з ціллю розвитку Кластерної політики в Україні та стимулювання підприємств до об'єднання.
- c. Розробка, затвердження та реалізація програм розвитку Кластерів на національному та регіональному рівнях.
- d. Організація, планування та проведення спільних заходів, на національному та міжнародному рівні з метою виявлення та впровадження кращих практик створення та розвитку Кластерів.
- e. Сприяння у впровадженні ефективних інструментів та технологій міжнародного досвіду у сфері Кластеризації.
- f. Сприяння залучення інвестицій у Кластерну екосистему України.
- g. Формування та просування позитивного іміджу Кластерів України.
- h. Формує ділові відносини з подібними формуваннями на міжнародному рівні та галузевими організаціями, асоціаціями та об'єднаннями підприємців на національному та регіональному рівнях.

Відповідно до вищезазначених функцій Комітет:

- a. Приймає участь у засіданні інших профільних/суміжних Комітетах які відносяться до компетенцій діючого Комітету.
- b. Долучає до роботи спеціалістів та представників інших організації, органів державної влади, а також членів інших Комітетів.
- c. Створює робочі групи з метою вирішення та аналізу ключових питань у розвитку Кластерів на території України.
- d. Приймає участь у організації та проведенні заходів (форуми, виставки, конференції, симпозиуми, круглі столи, семінари, наради тощо) стосовно розвитку Кластерної екосистеми в Україні та популяризації її на міжнародних майданчиках.

Керівник кластерного комітету вибирається шляхом голосування представників кластерів, що приєднались до цієї ініціативи Industry4Ukraine.