

РІЧНИЙ ЗВІТ 2023

Український кластерний альянс (УКА) представляє річний звіт своєї діяльності у 2023. Створений у 2022, як об'єднання кластерів України, УКА продовжив своє динамічне зростання у 2023 й зміцнив позиціювання як кластерного акселератора країни.



UKRAINIAN
CLUSTER
ALLIANCE

Річний звіт УКА

2023

Виконавче резюме	3
1. Ключові цифри та факти за результатами діяльності у 2023	4
2. Детальний огляд результатів роботи у 2023	5
2.1 Реструктуризація УКА	5
2.2 Розвиток проєктів в УКА	6
2.3 Фандрейзинг УКА	8
2.4 Адвокація та створення політик	10
2.5 Інтернаціоналізація кластерів УКА	12
2.6 Регіональні ініціативи. Розвиток співпраці з ОБВ та ОМС.	16
2.7 Сервісна політика та інструменти для кластерів альянсу	17
2.8 Комунікаційна політика та активності УКА	19
3. Оцінка ефективності ініціатив та проєктів УКА	21
4. Головні напрямки розвитку УКА на 2024	24
Додаток 1. Перелік кластерів, членів УКА	25
Додаток 2. Перелік головних міжнародних заходів на 2024	26

Виконавче резюме

Швидкий старт Українського кластерного альянсу (УКА) в 2022 був зумовлений загальною мобілізацією кластерів України на виклики війни та їх намаганням спільно посилити економічну стійкість регіонів та галузей, які вони представляють. Тоді УКА взяв швидкі темпи розвитку відразу за кількома напрямками - від експорту та інтернаціоналізації й до інноваційного фандрейзингу. Втім вже на кінець 2022 стало зрозуміло, що головним чинником продовження зростання є спроможність кластерів та всього об'єднання забезпечити свою діяльність фінансовими та людськими ресурсами. Адже більшість з них були та є молодими структурами, з напів-волонтерським управлінням та слабкою підтримкою бізнесу.

Відтак 2023 став постійним змаганням кластерів УКА в забезпеченні цієї спроможності - як на рівні окремих кластерів, так і всього альянсу. Результати 2023 говорять, що ми назагал добре справились з цими викликами. Бюджети кластерів, які формують ядро УКА значно вирости, й більшість з них зросли в кількості членів. Виконавча дирекція збільшила бюджет на спільні активності в 3 рази й, практично, виконала плановий показник по фандрейзингу. Кластери УКА продовжили активну інтернаціоналізацію, позиціонуючись на зовнішній арені як одне з провідних та найбільш динамічних бізнес-об'єднань України. Виконавча дирекція спільно зі структурними підрозділами створили цілий портфель сервісних послуг, який значно підвищив привабливість для нових членів — як всього альянсу, так і окремих кластерів. УКА був помічений органами центрального уряду, як одне лідерських об'єднань в прискоренні подвійного (цифрового та зеленого) переходу вітчизняних МСП. Й також УКА продовжив курс на зростання кількості партнерів на регіональному рівні в різних регіонах країни.

Разом з цим важливим викликом 2023 була реструктуризація альянсу. Згідно з дорожньою картою 2022-23, всі кластери мали перейти на членські внески й почати активну консолідацію в ресурсних центрах та комітетах. На кінець року, цей шлях був успішно пройдений — кількість кластерів та структурних підрозділів стала оптимізованою під цілі та завдання альянсу, але також наявні ресурси.

Таким чином, у 2024 УКА входить значно більш зрілою та ефективною структурою, спроможною забезпечити швидкий ріст кластерів України. Ці результати посилюють позиціонування УКА як “кластерного акселератора країни” й орієнтують на подальше, швидке зростання у 2024. Виконавча дирекція та Правління УКА висловлюють глибоку вдячність та повагу всім кластерам, членам альянсу, нашим шановним міжнародним партнерам, донорам та всім прихильникам нашого розвитку.

CEO УКА Юрчак Олександр.

1. Ключові цифри та факти за результатами діяльності у 2023

У 2023 УКА продовжував демонструвати високу динаміку розвитку за 5-ма головними напрямками діяльності

1. Інтернаціоналізація кластерів УКА

- Участь в майже 20 міжнародних подіях офлайн та понад 15 - онлайн, в яких взяли участь 20 кластерів УКА
- Підписання 10+ меморандумів про співпрацю
- Запуск програми Professionals4Ukraine, яка об'єднує 27 амбасадорів

2. Фандрейзинг для УКА та кластерів

- Портфель проєктів для кластерів УКА, які веде Виконавча дирекція та інші структурні підрозділи на кінець року виріс до 6 (в січні 2023 був 1)
- Загальний обсяг бюджету на спільну діяльність становить 250 тис. євро (проти 88 тис. у 2022)
- У 2023 кластери УКА подали близько 30 проєктів на грантове фінансування, з них понад 10 отримали фінансування (головним чином від GIZ)
- Загальний портфель проєктних заявок УКА складає 52 пропозиції, сумою понад 120 млн євро.

3. Адвокація та лобіювання інтересів кластерів

- УКА продовжив співпрацю з низкою Міністерств, серед яких найбільш регулярні обміни відбувались з Мінекономіки, Міноборони та Мінцифри
- УКА випустив 4 позиційні документи, які відображають позиції кластерів у сфері інноваційного розвитку, Індустрії 5.0, розвитку Цифрових інноваційних хабів, а також Регуляторного впливу на розвиток кластерів
- УКА двічі подавав пропозиції на уряд по проєктах Відновлення

4. Формалізація нових сервісних послуг

- Новий сервісний портфель, повністю формалізований у 2-й половині 2023 пропонує кластерам УКА та їх учасникам, більш як 20 видів послуг, серед яких найбільш популярними є нетворкінг, послуги з фандрейзингу та організація зарубіжних бізнес-місій

5. Зовнішні комунікації

- Виконавча дирекція УКА продовжує підтримку комунікаційних активностей на 2-мовному сайті, в соц. Мережах (Linkedin, Twitter, Facebook, Telegram, Slideshare), в е-розсилках, а також через численні офлайн та онлайн зустрічі.
- Загальне охоплення сторінки УКА в Фейсбук перевищило 45 тис. Осіб, з них 870 є підписниками сторінки.

У 2-й половині 2023 УКА провів реструктуризацію, в результаті якої в складі альянсу залишилось 26 кластерів - 21 дійний та 5 асоційованих. Це активність була спланованою з метою покращення ефективності складу та структури УКА.

2. Детальний огляд результатів роботи у 2023

Виконавча дирекція та всі структурні підрозділи УКА виконали у 2023 значні обсяги робіт за напрямками

- Реструктуризація УКА, створення системних політик та регламентів діяльності, запуск сервісної політики
- Інтернаціоналізація кластерів УКА
- Адвокація та випуск позиційних документів
- Розвиток інноваційного фандрейзингу та підготовка проєктів УКА
- Підтримка регіональних ініціатив кластерів та партнерів

Далі більше детально про ці напрямки діяльності та їх результати.

2.1 Реструктуризація УКА

З липня по грудень 2023 в УКА тривала планова реструктуризація, яка мала на меті оптимізацію діючої структури під нові виклики. Рамках цієї роботи було виконано

- Визначені регламенти роботи для всіх структурних підрозділів УКА
- Вироблені стратегії УКА — сервісна та інтернаціоналізації
- Розроблені плани на 2-е півріччя по більшості структурних підрозділів УКА
- Встановлена система контролю та моніторингу.

Станом на 15 січня 2024 структура УКА, рис. 1 стала більш оптимізованою

- Загальна кількість кластерів, учасників УКА скоротилась більш ніж вдвічі - з 60 до 26: наразі УКА включає 21 дійсний член та 5 асоційованих, [перелік на сайті](#).
- Відповідно до кількості дійсних членів, скоротились
 - кількість членів Правління — з 9 до 7
 - кількість Комітетів — з 3-х до 1-го (Комітет з інновацій та смартспеціалізації — зі зміною керівника), комітет Інтернаціоналізації розформований, а Комітет кластерних політик і не почав свою роботу.
 - Злились в один Ресурсний центр Smart.Industry колишній РЦ ІАМ, АППАУ та Комітет Twins (де домінувала АППАУ)

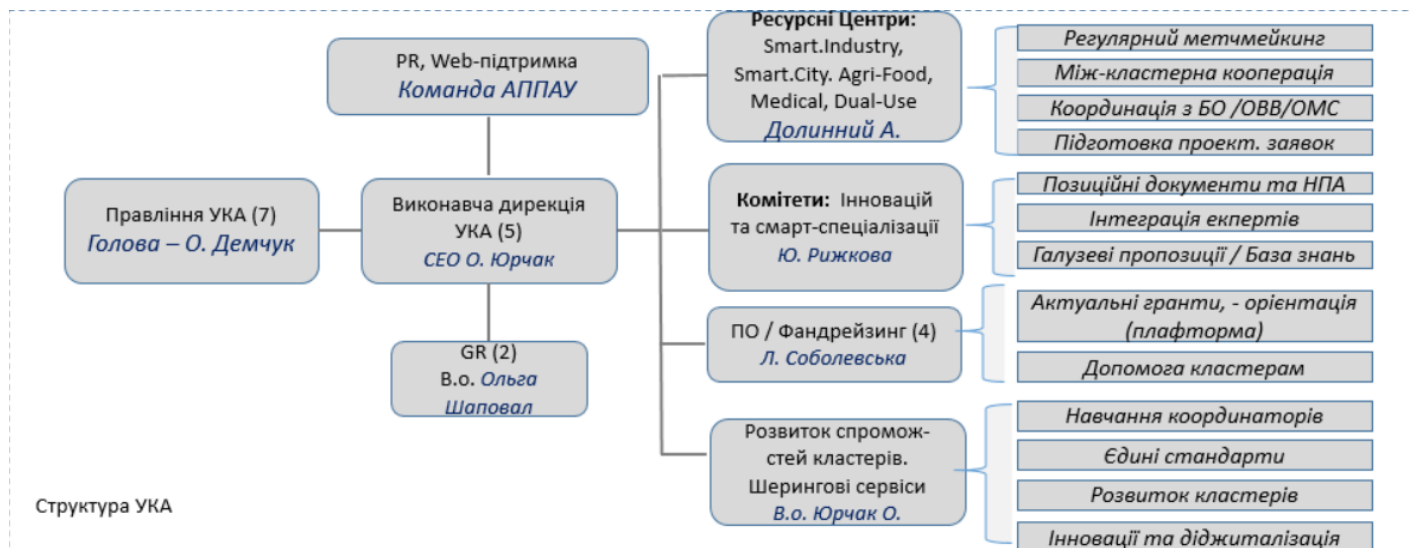


Рис. 1 Організаційна структура УКА

Загалом, в порівнянні з початком року структура УКА стала більш оптимізованою для виконання стратегічних та операційних завдань, а також для надання сервісів кластерам, дійсним членам УКА. Виконавча дирекція та Правління УКА також багато працювали над вирівнюванням та уніфікацією політик та професійних стандартів — далі про це в розділі 2.7.

З точки зору вироблення єдиних регламентів, в 2023 Виконавча дирекція УКА запропонувала 4 типи документів

- [Положення про Комітети УКА](#)
- [Положення про Ресурсні центри УКА](#)
- [Положення про Правління](#)
- Регламенти керування портфелем проектів та процесами фандрейзингу (надається по запиті).

Більшість положень цих регламентів, з певними адаптаціями була прийнята структурними підрозділами УКА, й в другому півріччі були налагоджені також моніторинг виконання планів та звітність. Звіти Ресурсних центрів, комітетів та виконавчої дирекції за результатами 2023, які презентувались на нарадах в кінці року, можна переглянути за [посиланням](#).



«Покращення структури та загальної організаційної ефективності УКА є запорукою нашої спроможності краще реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Процеси реструктуризації у 2023 були непростими, а інколи й конфліктними. Але зрештою, ми виходимо в 2024 більш стійкими, сильними та консолідованими»

Юрчак Олександр, СЕО УКА

2.2 Розвиток проєктів в УКА

Мобілізація кластерів в створенні власного портфеля проєктів — розвиткових та інвестиційних розпочалась практично синхронно з урядовими ініціативами при підготовці першого пакету проєктів Відновлення на Луганю в травні 2022. В жовтні 2022, для бізнес-місії на Брно, АППАУ готує [10-топ проєктів в сфері Advanced Manufacturing](#), більшість яких є спільними для всіх кластерів типу IAM. Й вже з грудня, в рамках підготовки на Кошице, починається системна робота в Ресурсних центрах. Координує цю роботу Проєктний офіс УКА. Вона триває майже 3 місяці й делегація УКА везе на Кошице більше 40 проєктів. Впродовж 2023 цей портфель поповнюється ще новими проєктами й, на сьогодні він складає [52 проєкти загальною вартістю більше 120 млн євро](#).

Майже третину цього портфелю займають проєкти екосистемного розвитку — це підтверджує позиціювання УКА, як структури, як прагне кардинально зміцнити «коріння» інновацій та інших засадничих елементів розвитку. Інший показовий елемент, понад 50%

проєктів націлені на інтеграційні процеси ЄС — кластери УКА намагались їх зробити цікавими й для європейських партнерів.

Серед найбільш масштабних та показових проєктів з даного портфелю, і які подані на фінансування у 2023 варто відзначити проєкт Burshtyn+ в якому взяли участь 4 кластери (Дністер 1362, Київський хайтек кластер, Прикарпатський екоенергетичний кластер, агенція Астар, та 6 громад Івано-Франківської області). Результати



подачі очікуються в 1-му кварталі 2024.

Серед інших проєктів з цього портфелю — часткове фінансування отримали проєкти створення мережі амбасадорів Professionals4Ukraine та запуск інноваційного фандрейзингу серед кластерів УКА.

У вересні 2023 УКА також запропонувала Міністерству економіки майже 40 проєктних ініціатив (як розвиткових, так і інвестиційних) в рамках підготовки пакета для Європейської комісії. Топ-10 проєктів які потребують фінансування в розвитку УКА на 2024 - див в Додатку 3.

Ця велика робота Проєктного офісу УКА та Структурних підрозділів з огляду на перспективи 2024 означає:

- 1) Наявний портфель проєктів – головна база для подання на гранти й це основа спільних інвестиційних пропозицій кластерів УКА.
- 2) Підхід до роздільного створення проєктів на рівні окремих структурних підрозділів (Ресурсних центрів та Комітетів) й з координацією ПО УКА слід визнати правильним рішенням. Відтак, оцінка кількості поданих та виграних проєктів буде залишатись КРІ кожного структурного підрозділу на 2024.
- 3) Чимало проєктів, вартість яких, перевищує 200 тис. євро, потребують суттєвого допрацювання, деталізації, але також партнерства – вони мають мало шансів на реалізацію одним, окремо взятим кластером.

Іншим викликом на 2024 є диверсифікація джерел фінансування, — очевидно що ці зусилля потрібно й далі нарощувати.

Професіоналізація роботи Проектного офісу УКА, посилення його ресурсів, а також відповідних ресурсів структурних підрозділів УКА і розбудова партнерських консорціумів як в Україні та з зарубіжними партнерами є першочерговими завданнями УКА на 2024.



«У 2023 ми спостерігаємо значну професіоналізацію проєктної діяльності кластерів УКА. Запуск роботи Проектного офісу, синхронне включення всіх ресурсних центрів, залучення кращих професіоналів з фандрейзингу, все більше поглиблення технологічних аспектів проєктів, а також краща колаборація з зарубіжними партнерами – все це складові нашого успіху, які ми будемо розвивати й 2024»

Анатолій Долинний, керівник Ресурсного центру Smart.City

2.3 Фандрейзинг УКА

Від початку створення УКА в березні 2022, отримання грантів на спільну діяльність кластерів є та залишається головним джерелом існування УКА. Отримати фінансову підтримку з інших джерел – як від бізнесу, держави, чи інших суб'єктів – практично нереально в умовах війни й з огляду на обсяги робіт УКА, щорічна вартість яких коливається від 300 до 500 тис. євро.

Відтак, від початку створення Виконавча дирекція УКА веде системну діяльність у сфері фандрейзингу. У 2022 бюджет УКА склав 88 тис. євро, серед яких близько 30 тис. –

спонсорська допомога від американської асоціації CSIA (партнер АППАУ, співзасновника УКА), відповідно решта – близько 55 тис. становили гранти. Вклад кластерів чи МСП в діяльність УКА був практично на нулі.

У 2023 УКА значно диверсифікує джерела, й де головні зміни стосуються а) джерел грантового фінансування, б) включення системної міжнародної технічної допомоги, табл. 1.

Таблиця 1. Джерела фінансування УКА в 2023 (вказані контрактні суми, в тому числі, які переходять на 2024).

	Джерела фінансування	Сума	Коментарі
1	Членські внески в УКА	4 000	Оплати внесків в 10 тис. грн від 16 членів УКА (в 5 - відстрочка до кінця 1-го кварталу 2024)
2	Донації від CSIA (через АППАУ)	15 000	70% - на УКА (спільні інструменти, комунікації), 30% - на діяльність АППАУ
3	Проект UCA Cap Growth (GIZ)	48 000	Використано тільки 15 тис. євро (30% від суми проекту)
4	Проекти АППАУ, розділені з УКА: Cluster FUNRAISE	43 000	3 кластери (Харківський, Запорізький та АППАУ), до сервісів долучені ще 4 регіональні кластери
5	Фінансування заходів УКА від польських та чеських партнерів (5 бізнес-місій)	105 000	З боку чеської сторони - CzechInno, з боку польської PIAP. Оплачувались проїзд - проживання 5 укр. делегацій по 10-15 осіб.
6	Фінансування делегації на Кошице (GIZ)	8 000	Проїзд - проживання української делегації 15 осіб.
7	Запуск програми Professionals4Ukraine (МВФ)	24 000	Координація мережі зарубіжних амбасадорів, розвиток програм інтернаціоналізації по 7 країнам

8	Фінансування заходів від партнерських проєктів АППАУ	10 000	Конференції у Львові (ЕЕН), та Києві (ПРООН)
9	Інші доходи в УКА	3 000	Продаж сервісів

Всього 250 000 євро

Таким чином, можна констатувати 3-х кратне зростання фінансових спроможностей УКА й це - результат системної роботи Виконавчої дирекції, й один з небагатьох результатів, де є відповідність цільовим показникам роботи УКА згідно з планом розвитку на 2023, див детальніше оцінку ефективності в розділі 4.

Важливим результатом 2023 професіоналізація цього напрямку в УКА за напрямками

- Системне, регулярне написання проєктних заявок – загалом, їх було подано 10 у 2023, з них 5 виграно, що свідчить про високий рівень конверсій та кваліфікацію райтерів ПО
- Розширення кола експертів, які пишуть заявки. Грантові заявки від всього УКА готували щонайменше 6 експертів. Крім ПО УКА (Юрчак О., Соболевська Л., Сильніченков А., Бородюк А.), активну участь в підготовці та подачі спільних заявок проявив РЦ «Смарт.сіті» (Долинний А.), а також Микола Полінкевич з кластерної ініціативи «Західне Полісся». До окремих грантів, особливо в фазі їх реалізації, активно долучалось все Правління УКА.
- Перехід на професійні інструменти проєктного управління. Зокрема, вся ВД та ПО сьогодні перейшли на управління проєктами, в тому числі грантовими через програмне забезпечення Monday (work management).
- Диверсифікація донорських джерел. Головними донорами УКА сьогодні є GIZ, UNDP, USAID, - в кінці року до них додався Міжнародний фонд «Відродження».

Ці успіхи є додатковими до тих, що отримали на свою діяльність окремі кластери УКА – понад 10 з них отримали пряме фінансування, головним чином, від GIZ. Огляд їх результатів виходить за рамки даного звіту.

☐	> UNDP-Conference I5-0 5			Done	Виграна	UNDP
☐	GIZ-UCA			Done	Виграна	GIZ
☐	> UNDP-Consortium EIF 7			Done	Виграна	UNDP
☐	> Export consortium USAID 3			Done	Виграна	USAID
☐	Professionals4Ukraine			Done	Виграна	МВФ
☐	V4: cluster policy			Done	Чекає рішення	Vishegrad
☐	HORIZON Smart.City			Done	Програна	
☐	Land4Dev грант?			Done	Програна	USAID
☐	> USAID грант EIF Open			Done	Програна	USAID
☐	EIC innovative startups			Done	Програна	
☐	Business bridge			Done	Програна	

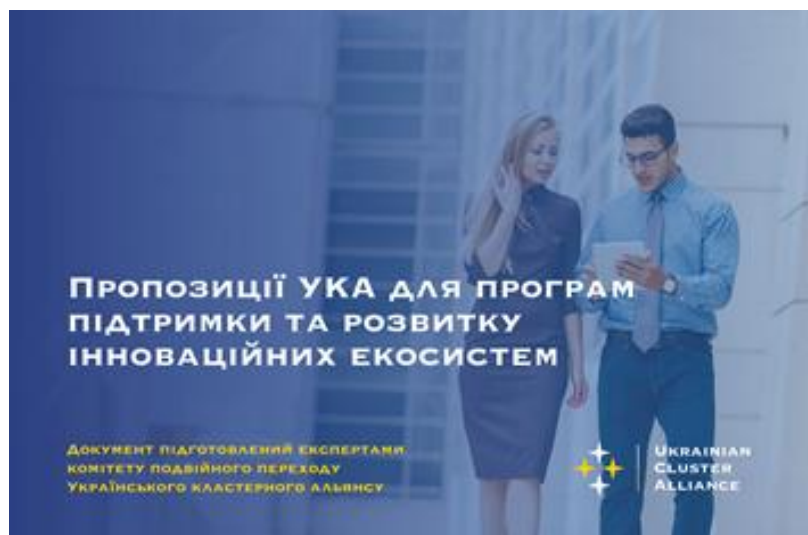
Рис. 2 Перехід на monday work management (завдяки проєкту Cluster FUNDRAISE)

З огляду на 2024, ця діяльність УКА та наших кластерів є ключовою. В порівнянні з 2023, УКА входить у 2024 набагато краще підготовленою й забезпеченою фінансовими ресурсами та інструментами. Для всіх кластерів це означає, що кластерний рух України буде продовжувати свій швидкий ріст й, в першу чергу, це стосується подальшого надання допомоги та сервісів всім дійсним членам УКА. З іншого боку, покращення показників в цій сфері залишається викликом, адже потреби фінансування кластерів – в рази більші. Ця діяльність також формує на 2024 новий виклик – мова про наявність кваліфікованих проєктних менеджерів для реалізації проєктів. 2023 показав їх гостру нестачу.

2.4 Адвокація та створення політик

УКА є правонаступником адвокаційної платформи [Industry4Ukraine](#), де впродовж 2019-21 рр. відбувались головні процеси консолідації експертів промислового, інноваційного, регіонального та цифрового розвитку країни. Серед наших партнерів, які приймали найбільш активну участь в цих процесах – ДП «Укрпромзовнішекспертиза» (команда Володимира Власюка), Інститут економіки та прогнозування НАНУ (Юлія Рижкова та Віталій Грига, а також інші експерти), Київський академічний університет та «Клуб економістів» (Наталія Гаращенко, Володимир Ночвай), Агенція Європейських Інновацій (Іван Кульчицький), а також низка інших експертів, головним чином від ЗВО та від АППАУ.

Остання є постійним учасником, й за великим рахунком, ініціатором більшості робіт в цій сфері.



У 2023, вже в рамках УКА, було випущено 6 позиційних документів, які посилюють роль УКА як лідера подвійного переходу та інноваційного розвитку МСП

- [Маніфест](#) щодо переходу та [Резолюція](#) конференції Індустрії 5.0. Ці документи липня 2023 стали найбільшим проявом консолідації та спільної роботи експертів УКА.
- Позиційні документи
 - [Розвиток DIHs в Україні](#) – є

лікнепом для всіх, хто хоче розібратись в темі Цифрових інноваційних хабів, - головної Європейської інституції в цифровому переході МСП.

- [Пропозиції УКА для розвитку інноваційних екосистем](#) – є важливим документом УКА в контексті «водоспаду» грантових та інших програм ЄС, що відкриваються для України.
- [Регуляторна політика для розвитку кластерів](#) – призначений для всіх стейкхолдерів державного рівня, які прагнуть розібратись в тому, що таке кластери і як їх необхідно підтримувати з боку держави.

Ще один документ «**Аналіз інноваційних екосистем Індустрії 4.0. Перспективи співпраці з Польщею**» був підготовлений в грудні на замовлення Польської державної агенції Індустрії 4.0. Він буде доступний для широкого загалу після валідації замовником.

В кінці року, ми також систематизували загальний спільний доробок наших напрацювань Smart.Industries з 2018. Він сьогодні перенесений вже на рівень УКА й складає понад 40 [документів](#) — це проекти стратегій національного рівня, позиційні документи, білі книги, аналітичні звіти, гайди та кейс-стаді, а також просвітні документи та переклади міжнародних технічних стандартів. УКА, включно зі своїми ресурсними підрозділами, є єдиною організацією в Україні у сфері Індустрії 4.0-5.0 що має подібний доробок. По суті, йдеться про цілісну Knowledge Base, яка системно розвивається з 2016 року.

Більшість з цих документів та їх положень системно комунікувались на каналах УКА — численних конференціях, вебінарах, листах до Міністерств, а також через партнерські канали, де в першу чергу, необхідно зазначити періодичну допомогу та координацію з Українською радою бізнесу.

З огляду на 2024, важливими завданням УКА залишаються:

1. Краще усвідомлення кластерами УКА свого лідерства у сфері подвійного переходу своїх МСП, й вироблення тактик яким чином це можна конвертувати переваги в адвокації та лобіювання ініціатив національного рівня. Для цього потрібна значно більша мобілізація та вклад від комітетів та всіх кластерів УКА.
2. Централізація функції GR в єдиному комітеті чи іншому структурному підрозділі УКА (наразі відсутній), або об'єднання цієї функції з функціями інших бізнес-спільнот за прикладом взаємодії з [Українською Радою Бізнесу](#), до ["білого списку" пріоритетів](#) якої з подачі УКА внесені кілька важливих напрямів роботи щодо створення інструментів і політик підтримки інноваційного розвитку країни.
3. Краща ефективність комітету з інновацій та смартспеціалізації та посилення його ресурсів. Цей комітет залишається єдиним, який повністю відповідає за випуск позиційних документів, тоді як ресурсні центри будуть фокусуватись на проєктній діяльності.
4. Посилення комунікацій до центрального уряду, парламенту та інших стейкхолдерів, в тому числі національного рівня.



«УКА демонструє вражаючу спроможність системного випуску політик та аналітичних документів, які повністю синхронні з європейським курсом кластерів і є вкрай актуальними для України. Як для представника академічної науки, для мене це кращий формат та демонстрація єднання науки, бізнесу, влади та експертного середовища»

Юлія Рижкова, керівниця Комітету Інновацій та смартспеціалізації

2.5 Інтернаціоналізація кластерів УКА

В 2023 продовжив активну інтернаціоналізацію кластерів за 3-ма головними напрямками

- Активна участь в заходах ЕССР та Європейського кластерного альянсу, чимало з яких скеровувались та підтримувались директором розвитку кластерів DG GROW Європейської комісії.
- Участь конференціях, виставках, бізнес-форумах, а також численних обмінів з європейськими кластерами та іншими бізнес-об'єднаннями як офлайн, так і онлайн
- Запуск сервісів EEN в рамках УКА.
- Розвиток програми Professionals4Ukraine.

Загалом, кластери УКА взяли участь в 3-х європейських форумах Clusters meet regions (Кошице, Ясси, Краків), 3 обмінах ClusterXchange (Таллін, Берлін, Ясси), 3-х тематичних або загальноєвропейських зустрічах — конференціях в Барселоні, Малазі та Брюсселі, а також ініціювали низку онлайн обмінів. Учасниками цих заходів стали понад 20 кластерів

УКА — Харківський кластер ІАМ, АППАУ, Вінницький кластер приладобудування та автоматизації, Запорізький кластер ІАМ, Київський хайтек кластер, Український кластер автобудування та мобільності, Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів, Рівненський міжрегіональний медичний кластер, Львівський Кластер Медичного Бізнесу, Дніпровський медичний кластер, Дніпровський поліграфічний кластер, Міжнародний медичний кластер, Харківський ІТ-кластер, Українська Харчова Асоціація (U-Food), Подільський кластер моди, Український ВудХауз Кластер, Український кластер кібербезпеки, Кластер технологій передових матеріалів, Причорноморський кластер, а також інші кластери чи партнери УКА, — всього понад 50 керівників кластерів та членів їх Правлінь.

Окремо варто зазначити 2 конференції на території України: Львівську конференцію УКА по сталому регіональному розвитку, в якій взяло участь 5 європейських країн, та конференцію Українського кластера автобудування та мобільності, який в під егідою EIT Manufacturing залучив низку кластерів УКА й більш як 15 європейських партнерів, включно з представниками Європейської комісії.

Системною послугою для кластерів УКА стало регулярне інформування та залучення кластерів до європейських EU clusters talks, які відбуваються кожні 2 тижні.

Важливою віхою в цьому розвитку є випуск [програми Інтернаціоналізації кластерів УКА](#), випущеною Виконавчою дирекцією в вересні 2023 в рамках проєкту UCA CapGrowth. Вона пропонує системний погляд на поточний стан та перспективи розвитку, ясно вказуючи напрямками інтернаціоналізації за 4-ма ключовими сферами, зони росту в спроможностях кластерів та план дій на 2024.



Рис. 4 Фото учасників Львівської конференції в червні 2023

Низка активностей з кластерами УКА також відбувалась в рамках окремих програм GIZ. Їх огляд та результати виходять за рамками даного звіту.

Враховуючи велику кількість активностей в інтернаціоналізації з початку діяльності УКА, оцінка дій й пошук найбільш ефективних механізмів є в фокусі уваги Виконавчої дирекції УКА. В 2023 найбільш ефективним механізмом інтернаціоналізації в УКА визнана програма Professional4Ukraine, - див в деталях [результати](#) діяльності амбасадорів програми в 2023. Резюмуючи діяльність в цій програмі, варто зазначити

- Амбасадори забезпечили фінансування кластерів в 6 міжнародних заходах (Прага, двічі Брно та Краків, Жешув, Легніце, Берлін)
- Фінансовий внесок тільки польських та чеських партнерів на проведення заходів в їх країнах перевищує 100 тис. євро й це був дуже вагомий внесок для кластерів УКА.
- Завдяки амбасадорам запущені в роботу 2 білатеральні комітети (Польща та Чехія), з виходом на урядовий рівень цих країн
- Значно поглибилась кластерна співпраця з організаціями Польщі, Чехії, Румунії, Німеччини, Франції, Іспанії та Великобританії, у т.ч. через підписання низки дво- і багатосторонніх меморандумів
- УКА та окремі наші кластери, зокрема АППАУ та Подільський кластер моди, приєднались до переможців великих міжнародних проєктів в Horizon Europe
- В цілому УКА вийшов на новий рівень співпраці та відносин із кластерними асоціаціями країн-членів ЄС.



Рис. 5 Фото спікерів Празької конференції Smart.City. Загалом, чеська агенція CzechInno організували для кластерів УКА 3 бізнес-місії в 2023.

Детальніше про результати програми Professionals4Ukraine - за [посиланням](#).

Відтак, перспектива 2024 у сфері інтернаціоналізації є дуже привабливою для кластерів УКА та їх учасників. Кластери УКА очікує розгортання планів дій по 7 цільових країнах, запуск комітетів білатеральної співпраці з Польщею, Чехією та Румунією, й участь у вже спланованих заходах в цих та інших країнах. Натомість великим викликом в УКА залишається краща координація цієї діяльності. Через слабку координацію (де-факто, дублювання дій та функцій з Виконавчою дирекцією), а також незрозумілі результати діяльності був розпущений комітет Інтернаціоналізації УКА. Низка функцій — особливо в координації з країнами та внутрішніми партнерами потребують значного посилення колективних ресурсів. Гостро стоять в УКА питання конверсій всіх заходів в конкретні результати — як угоди МСП та проекти для кластерів. Суттєвою загрозою для виконання планів інтернаціоналізації є невирішені питання дозволів на виїзд за кордон для чоловіків. Це може заблокувати половину заходів.

Відповідно, 1-ому кварталі 2024 УКА планує деталізувати розподіл зон відповідальності по структурних підрозділах за країнами та секторами й узгодити єдиний спільний план дій.



«Ми раді вітати УКА в європейській сім'ї кластерів, пропонуючи Україні з 2022 членство в Європейському кластерному альянсі. Й ми також добре знаємо, як складно та довго об'єднувати кластери в окремій країні. Відтак, динаміка росту УКА, креативність та проактивність колег з України в пошуку найбільш ефективних механізмів співпраці нас дуже радує й мотивує. Впевнений, що у 2024 ми досягнемо нових успіхів у співпраці»

Антоніо де Ново, президент Європейського кластерного альянсу

2.6 Регіональні ініціативи. Розвиток співпраці з ОБВ та ОМС.

Як і у 2022, у 2023 керівництво УКА приділяло велику увагу розвитку та координації на рівні регіональних ініціатив. Серед найбільш значимих подій та результатів, варто зазначити (в хронологічному порядку)

- **Січень 2023** - конференція в Ковелі, організована регіональною АРР й за підтримки Волинської ОВА та проекту "Говерла" запускає місцеву кластерну ініціативу "Західне Полісся". Конференція демонструє добре розуміння керівників громад кластерних інструментів та необхідності їх впровадження в регіоні.

- *Лютий* — конференція ЗВО в Києві, організована УКА, об'єднує понад 10 регіональних університетів. За результатами приймається Резолюція зі зверненням до Міністерства освіти та науки у підтримці Цифрових інноваційних хабів (DIH).
- *Березень* — конференція в Кам'янці-Подільському (АСТАР) є першою в 2023 де відбувається активна демонстрація кращого досвіду кластерів УКА. Саме тут виникає ініціатива окремого документу з просвіти та співпраці з депутатами ВРУ у сфері кластерного розвитку (розробка позиційного документа про регулювання в цій сфері розпочався відразу у квітні).
- *Травень* — на форумі Smart.Building в Києві УКА демонструє розвиток відносин та співпрацю з “Клубом мерів”, які пізніше переходять в більш інтенсивну співпрацю в кількох заходах. “Клуб мерів” та також похідні об'єднання як регіональні “Економічні союзи”, об'єднання ЕоТ (Economy of Trust) активно залучають регіональні громади до розвитку проєктів Відновлення країни.
- *Червень* -
 - на міжнародній конференції сталого регіонального розвитку у Львові присутні представники всіх ключових регіональних стейкхолдерів, включно з міською радою, ОВА та APP, представниками науки та освіти. Тут вперше УКА досягає домовленостей про співпрацю з Львівською APP й налагоджується співпраця з депутатами міської ради.
 - УКА підписує меморандум про співпрацю з Запорізькою міською радою. Це є результатом залучення представників міста в поїздку Smart.City в Прагу у квітні 2023.
- *Липень* -
 - конференція по Індустрії 5.0 об'єднує всі категорії ключових стейкхолдерів розвитку в цій сфері, включно з ЦОВВ, РОВВ та ОМС. Свій підпис на Маніфесті по переходу до Індустрії 4.0 ставлять 26 кластерів УКА, всього - 36 організацій, включно з APP Львівщини та Волині.



- спільна онлайн подія зі світовою мережею медичних закладів, що об'єднує екосистеми в темі здоров'я з 74 країн світу - ECHAlliance, організована Ресурсним центром УКА, долучає Міністерство охорони здоров'я та низку закладів охорони здоров'я з регіонів.
- **Вересень** -
 - УКА організує стаді-тур в Польщу полісмейкерів. З міністерств запрошення Мінекономіки та Мінцифри. УКА розглядає подібні інструменти як один з кращих інструментів адвокації - "краще один раз побачити". Див [окремий звіт про результати](#).
 - Львівська АРР організує зібрання кластерів Львівщини й пропонує свою підтримку для організації регіональної програми кластерного розвитку. В нараді брали участь близько 10 кластерів Львівщини, що є дуже добрим показником в порівнянні з іншими регіонами країни.



- **Жовтень** -
 - В рамках проекту UCA CapGrowth відбувається конференція УКА в Вінниці. Тут відбувається обмін кращим досвідом кластерів, див звіт.
 - делегація УКА працює в Брно, на виставці MSV спільно з регіональними ТПП й ТПП України
- **Листопад** -
 - Волинська АРР запускає нову кластерну ініціативу "Інноваційні медичні кластери". Вона підтримується низкою комерційних підприємств, розробників-інноваторів, але також Волинською ОВА.

- В м. Тульчин на Вінничині проходить [форум туристичних кластерів та ініціатив Вінничини та Черкащини](#), головним організатором якого є член Правління УКА Павло Ярмій. Форум збирає понад 130 осіб й багатьох регіонів України.
- УКА веде перемовини з Мінекономіки про спільні дії щодо залучення регіональних АРР до спільних завдань з розвитку кластерів.
- Рівненський міжрегіональний медичний кластер залучений в робочі групи при Міністерстві Оборони й Командуванні медичних сил ЗСУ для обговорення і внесення пропозицій по розвитку тактичної медицини, лікування і реабілітації поранених в Україні. РММК проводить збір пропозицій від інших учасників Ресурсного центру Медичні Кластери для внесення пропозицій при роботі в робочих групах (по впровадженню інноваційного хірургічного лікування зі 3д візуалізацією у складних осколкових пораненнях в тому числі і паренхіматозних органів. Налагоджені зв'язки з Акселератором Міноборони для впровадження в військах інноваційного обладнання тактичної медицини.
- **Грудень** — Конференція в Кракові Cluster meet regions, в якій беруть участь 10 українських кластерів та Мінекономіки, яскраво показує наскільки великою й, навіть, визначальною можуть бути АРР — в країнах ЄС чимало з них формують кластерні політики й запускати нові кластери. Аналогічна інформація звучить іншому польським місті — Легніце, яке відвідує АППАУ з іншою місією за підтримки польської FPPP. Разом, ці події остаточно визначають фокус УКА на напрямі розвитку відносин з АРР у 2024, як зі стратегічними партнерами.



«Діяльність УКА справляє сильний вплив на стратегію економічної стійкості та розвитку Волині. Можна сказати, що у 2023 кластерний компонент став частиною цієї нашої стратегії. Ми ініціювали кластерну ініціативу «Західне Полісся», спільно вели масштабну фандрейзингову діяльність, а в кінці року створили кластер медичних інновацій. Для нас почесно та корисно бути партнером УКА, кластери – це жива, цілюща підприємницька енергія, і яка найбільше проявляється саме в кластерних об'єднаннях»

Валерія Гончаренко, керівниця Агенції регіонального розвитку Волині, член Правління УКА у 2023

2.7 Сервісна політика та інструменти для кластерів альянсу

Вже з кінця 2022 УКА розпочав надання окремих послуг для кластерів як сервісів. В першу чергу, до них відносились інформаційні, комунікаційні та нетворкінгові активності, а також організація за кордон бізнес місій. У 2023 УКА виробив повноцінну [сервісну програму та сервісну модель](#).

УКА пропонує кластерам послуги в 6 головних категоріях + базові, рис. 6

Фандрейзинг (програма EIF)	Спільні проекти	Інтернаціоналізація - Експорт	Подвійний, цифровий та зелений перехід	Лобіювання та policy-making	Цифровий маркетинг
- Інфо-брокеридж - Підбір гранту - Консорціум - Прояснення умов - Техно-брокеридж - Консультації - Просвіта - Написання заявки - Допомога в написанні та подачі	- Допомога в формуванні проектів - Опис проектів (concept note, брошури, веб-сторінка) - Просування проектів в Україні та на міжнарод. арені	- Міжнародні події, торгові та бізнес-місії - Базовий пакет (брошура, презентація, веб-сторінка) - Сервіси EEN - Промо через власні ресурси (EIF, Land4Dev, сайт УКА) - Доступ до мережі Professionals4Ukraine	- Регулярна просвіта та освіта ринку, тренінги - Нетворкінг та мачинг з експертами та провайдерами (АППАУ, ІАМ, ІТ, DІНs) - Інноваційний фандрейзинг (EIF) - Організація та проведення Технологічно-Інновац. Днів (брокеридж івенти)	- Спільний GR - Виробництво позиційних документів - Події з урядовцями та депутатами (спільно з УРБ) - Співпраця з РОВВ – ОМС - Регулярні комунікації	- Виробництво контенту - Базові інструменти (лого, брошура, банер, візитівки...) - Розробка сайтів та лендінгів - Тренінги з маркетингу - Просування та лідогенерація
Обмін кращими практиками: виявлення-фасилітація, фіксація (база знань та історії успіху), промоція,					
Організація та промоція івентів, торгових та бізнес-місій					
«Фабрика контенту» (Інфо хаб – Ukr / En): новини, події, успішні історії, звіти, аналітика...					
Регулярний метчмейкінг: галузі, кластери, різні категорії учасників ринку					
Регулярний нетворкінг онлайн та офлайн					
Базові послуги – для МСП та кластерів					

Рис. 6 Категорії сервісних послуг УКА

Більшість кластерів вже використовують послуги з фандрейзингу, інтернаціоналізації та нетворкінгу — згідно з [опитуванням кластерів в грудні 2023](#), ці послуги найбільше сприймаються кластерами. Певну тривогу керівництва УКА викликає низький попит на послуги подвійного переходу на міжкластерному рівні та кластерів традиційних галузей. Маючи у своєму складі кращих розробників країни й десятки інтеграторів цифрових продуктів та рішень, за 2 роки роботи структурні підрозділи все ще не зуміли налагодити необхідного рівня метчмейкінгу з традиційними індустріями та підприємствами, які домінують в УКА. В січні 2024 виконавча дирекція випускає [звіт про підсумки року в інноваціях](#), де загальна картина виглядає більш “кольоровою”.

11 популярних послуг детально представлені на сайті УКА [у відповідному розділі](#). Виконавча дирекція — головний координатор в наданні послуг, — акцентує, що ці послуги є шеринговими (sharing – розділення), тобто які створюються й належать менеджменту УКА, але й всім кластерам, дійсним членам УКА. Це означає, що вони можуть бути пропоновані від кластерів до своїх учасників, МСП.

Виконавча дирекція та інші структурні підрозділи УКА продовжать співпрацю над покращенням якості окремих послуг та загальним портфелем. Разом з тим, окупність послуг є під великим питанням. Рівень членських внесків у 2023 (250 євро на рік) явно не відповідає рівню послуг. Наприклад, собівартість 1 поїздки одного представника кластера в 3-денні бізнес-місії на Чехію чи Польщу обходиться в середньому в 1100-1400 євро, й це без врахування великих витрат часу персоналу виконавчої дирекції чи інших долучених керівників від ресурсних центрів на організацію подібних заходів. Чимало подібних витрат покриваються грантами, але далеко не всі. Відтак, подальший розвиток сервісних послуг

УКА неможливий без збільшення вкладу самих кластерів та їх учасників в розвиток УКА, в тому числі підтримку сервісного портфеля.

2.8 Комунікаційна політика та активності УКА

У 2023 Виконавча дирекція УКА продовжила активні комунікації — як внутрішні, так і зовнішні. УКА має двомовний вебсайт, присутній в 5 соціальних мережах, веде регулярні е-розсилки й активно звітується по всіх проведених, значних подіях спільноти. Підтримку цієї діяльності забезпечує 1 виділений комунікаційний менеджер — Ірина Ящук, й ще кілька осіб виконавчої дирекції.

Загальна картина прогресу 2023 у сфері комунікацій виглядає наступним чином

Канали комунікацій та контенту	Показники на кінець 2023 року	Коментарі
Вебсайт	К-сть відвідувачів 18 тис.	Збільшення кількості відвідувачів на 169%.
Сторінка на Facebook	Кількість фоловерів: 874	Охоплення Facebook Page reach сягнула майже 200 000. Відвідування у Facebook – 11 144 ріст 138,1%
Сторінки на LinkedIn	Кількість фоловерів: 751	Охоплення сторінки LinkedIn становить майже 30 000 16 347 унікальних показів контенту в LinkedIn
Кількість одиниць контенту на сайті	Понад 300 публікацій	Зростання в 4 рази в порівняння з 2022
Кількість історій успіху	13	На тому ж рівні що й у 2022

Основними досягненнями в комуніках слід вважати:

1. Регулярний випуск корисного контенту через всі канали УКА. Новинками 2023 слід вважати перехід на регулярне планування подій та щотижневе

залучення кластерів УКА до подій на Європейській платформі кластерної колаборації (ECCP), як EU Clusters Talks.

2. Уніфікація (єдині формати представлення) та вивід на сайт 52 проєктів УКА двома мовами.

3. Продовження систематизації кращих практик. Створення 13 нових історій успіху кластерів УКА за результатами діяльності 2023.

Через брак бюджету Виконавча дирекція УКА восени 2023 змушена була скоротити виділену позицію SMM-менеджера. Наразі функції е-мейл маркетингу, контент-менеджменту, SMM, перекладу та оформлення позиційних документів розподілені між 4 менеджерами. За веб розробку та підготовку графічних банерів відповідає 1 виділений фахівець.

Зонами росту УКА у сфері комунікацій залишаються слабкий потік вхідної інформації від кластерів та практична відсутність райтерів та блогерів, спроможних швидко та якісно коментувати потік подій в УКА. Потребують покращення релевантність інформації стосовно окремих цільових груп. Кластери також потребують кращого розуміння цінностей бренду УКА й це завдання стоїть в порядку денному на 2024.

3. Оцінка ефективності ініціатив та проєктів УКА

У [річному звіті 2022](#) УКА проаналізував 30 ініціатив й вивів “формулу успіху”:

**Успішна проєктна ініціатива = Спроможності (досвід, експертиза, навички) x
Фінансування x Ресурси x Командна робота.**

2023 яскраво доказав валідність цього підходу. Найбільш успішними у 2023 були [5 напрямків роботи](#) та відповідні проєкти, які були

- A. забезпечені фінансуванням та людськими ресурсами
- B. загальними організаційними спроможностями, включно з досвідом та експертизою виконавців
- C. й, де домінувала командна робота.

Наприклад, відсутність прогресу в окремих компонентах проєкту UCA CapGrowth (і який, власне, має фінансуванням) пов'язано якраз з відсутністю командної роботи. Подібна ситуація склалась в окремих структурних підрозділах, й згідно з їх результатами у 2023 вони розформовані або консолідовані з іншими, в окремих відбулись зміни керівників. Іншими словами, — для успіху та високої ефективності важливі всі 4 чинники.

Особливий фокус й увага Виконавчої дирекції до показників ефективності у співпраці кластерів пов'язаний багатьма чинниками

- Більшість запланованих показників в [Дорожній карті розвитку на 2023](#) не були досягнуті за багатьма пп за напрямками діяльності, рис. 7. Якщо УКА був відносно успішним в реструктуризації, та окремих аспектах інтернаціоналізації, то є багато питань до показників зростання та конкретних результатів за напрямками росту спроможностей кластерів, інституціоналізації кластерних політик, міжкластерної співпраці й, особливо, — інновацій.
- Головною причиною відставання від цільових показників є пізнє фінансування цих видів діяльності. Замість очікуваних грантів в 1-ому кварталі, реальні кошти почали надходити тільки в 3-му, а реалізація багатьох завдань весь час гальмується значними бюрократичними процедурами донорів, і на які витрачаються значні ресурси проєктних команд. Пізнє фінансування й бюрократичні перепони призвели до скорочення ресурсів виконавчої дирекції — у 2-му півріччі команда ВД УКА скоротилась з 11 до 7 осіб. Крім цього, варто зазначити недостатні спроможності структурних підрозділів та експертного середовища УКА. Брак справжніх професіоналів й труднощі їх залучення є другою за значенням причиною, що зафіксовано голосуванням кластерів в січні 2024.

Дорожня карта УКА 2023

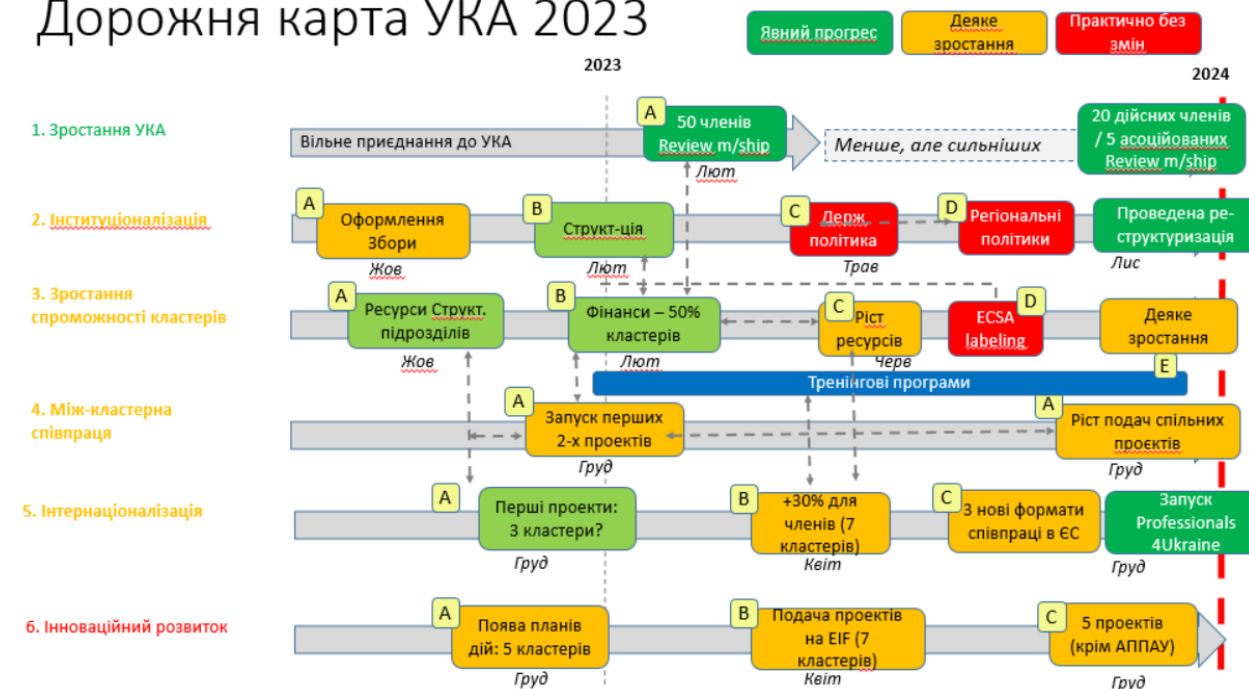


Рис. 7 Прогрес у виконання Дорожньої карти УКА, оцінка на грудень 2023.

- Внесок АППАУ, як співзасновника УКА в зростання альянсу залишається ключовим та домінуючим по всім напрямкам роботи. Сервісна команда АППАУ надала не тільки людський ресурс (7+ виконавців) на роботи УКА, але й забезпечила левову частку результатів у фандрейзингу, інтернаціоналізації, полісімейкінгу тощо для всіх кластерів альянсу. З точки зору інтересів стейкхолдерів АППАУ ця ситуація не може бути довготривалою - інші кластери, в першу чергу, сильні мають також поступово збільшувати свій вклад у спільну справу розвитку головної кластерної інституції країни. Потрібно також краще враховувати очікування АППАУ, де на першому плані — ефективний міжкластерний метчмейкінг в діджиталізації й спільні проекти.
- В контексті перевантаження основних виконавців Виконавчої дирекції та членів Правління розвитком УКА, але одночасно високих очікувань кластерів УКА та їх учасників до розвитку УКА, у 2023 гостро стало питання про ефективність всіх структурних підрозділів — вони мають показувати високі результати, інакше їх доцільність стає під питанням.
- В рамках УКА й поза межами, збільшився “хайп” навколо кластерної тематики, що традиційно проявляється окремими трендами популізму, а саме появи нових акторів з амбіціями лідерства, але відсутньому досвіді; в недоброякісних послугах для кластерів; у відвертих маніпуляціях. Встановлення та дотримання професійних стандартів кластерного менеджменту стає в кінці 2023 дуже актуальним питанням для УКА. Це стосується також і оцінок діяльності тих чи інших кластерів.
- Загальний контекст та ситуація в країні, зростаюча необхідність допомоги ЗСУ так само апелюють до ефективності дій. Все, що не дає конкретних, осяжних

результатів впродовж 3-6 місяців виключається з діяльності УКА, як зайва витрата ресурсів і які вкрай обмежені.

Як реакцію на ці виклики й в порівнянні з 2022, у 2023 УКА також все більше практикував підходи, які ведуть до кращої колективної ефективності, як

- Зменшення кількості волонтерських робіт, й перевід більшості на проєктні роботи з фінансуванням
- Зміщення парадигм в деяких колах УКА “немає ресурсів (- й значить, “хтось повинен їх нам дати”) - на “ми самі здобуваємо ресурси на свою діяльність”
- Як наслідок попереднього — більш чіткий фокус й консолідація ресурсів в здобутті спільних грантових проєктів в ініціативах, які залишались волонтерськими (приклад - Professionals4Ukraine який був волонтерською ініціативою до грудня 2023, але здобув власне фінансування в грудні 2023)
- Розширенні кола сильних партнерів й постійний пошук справжніх професіоналів
- Встановлення спільних стандартів ефективності, як на рівні регламентів бізнес-процесів, так і KPI та оцінок окремих видів діяльності
- Окремий фокус на спільних цінностях — як засадничому принципі будь-якої колективної ефективності; подібна робота велась, зокрема, в Правлінні 4-му кварталі 2023 й в січні -24 перейшла на весь альянс.
- Першочергове фінансування, просування та підтримка осіб керівного складу та кластерів, які найбільше демонструють командні підходи й відкритість до співпраці.

Висновки до підсумків 2023 щодо ефективності роботи альянсу є наступними:

1. Найбільшим викликом кластерів УКА на 2024 є **зростання ресурсних спроможностей кластерів** забезпечувати власний ріст та розвиток, але також виділяти їх частину на спільний розвиток альянсу.
2. Кластерам та Структурним підрозділам УКА слід особливу увагу звернути на появу репутаційних ризиків. Низка заходів, не забезпечених follow-up, що свою чергу пов'язано з низькими спроможностями кластерів або відсутністю ресурсів несуть ці ризики й, в підсумку говорять про одне - **“краще менше, але краще”**. Це стосується всіх видів діяльності, але в першу чергу, міжнародних заходів. У 2024 УКА має проявити особливу увагу до забезпечення ресурсами всіх напрямків в спільних планах дій.
3. Встановлення єдиних, спільних регламентів взаємодії та цінностей в командній роботі ще не означає їх впровадження на практиці. Всім кластерам та структурним підрозділам УКА належить ще пройти довгий шлях у впровадженні вироблених, відповідних положень у своїх організаціях.

4. Головні напрямки розвитку УКА на 2024

Дорожня карта 2022-23 й відповідний план дій є завершеними по терміну дії, але, очевидно, не за результатами. Чимало завдань, які невиконані, мають перейти на 2024-25 рр. Окремі стратегічні сесії для цих узгоджень й формування нової Дорожньої карти заплановані на січень — березень 2024.

Разом з тим, важливими й нагальними на момент випуску цього звіту виглядають наступні завдання

1. **Оптимізація планів дій та ресурсів по всіх структурних підрозділах УКА.** На поточний момент виходу цього звіту виконавча дирекція УКА веде 6 проєктів, й на підході — нові. Таким чином, на 2024 рік ми передбачаємо одномоментно паралельне ведення 5-7 проєктів, й до яких будуть залучені ті чи інші кластери та структурні підрозділи. Відповідно, важливим є наразі
 - a. Перехід всіх команд в єдиний інформаційний простір, яким є Monday work management
 - b. Прийняття головних регламентів щодо ведення проєктів, які тільки почали встановлюватись у 2023.
 - c. Оптимізація за різними паралельними проєктами — це необхідно для уникнення дублювання, синхронізації в часі й оптимізації чи інтеграції ресурсів.
 - d. Ангажування додаткового ресурсу в УКА та-чи структурні підрозділи.
2. **Окремо — швидка оптимізація ресурсів та робіт за напрямком Інтернаціоналізації.** Тут відмічається найбільший прогрес, але й ще більше зростання перспективних робіт у 2-му півріччі 2023. Відповідно, новий проєкт Professionals4Ukraine надасть певні фінансові та людські ресурси для координації, але для виконання конкретних робіт та розробки планів взаємодії з амбасадорами на 2024 (“Країна X - Сектор Y”) необхідна швидка координація зі структурними підрозділами, окремими кластерами й прийняття єдиних правил взаємодії.
3. **Кращий фокус на пріоритетних проєктах УКА,** які ще в підготовці, та їх потужне, синхронне просування до зовнішніх стейкхолдерів. Портфель УКА з огляду на обсяги та потреби кластерів не є достатнім та оптимізованим. Якщо Виконавча дирекція та окремі кластери (PFC, U-Food) є перевантаженими проєктами, то інші кластери не мають нічого, й аналогічно не мають фінансування на 2024 більшість структурних підрозділів УКА. Це означає, що спільно ми маємо фокусуватись на тих проєктах, які забезпечать для них швидке фінансування на 2024. Окремою опцією цього пункту є швидка координація дій з партнерами, які вже отримали велике фінансування, дотично до діяльності кластерів. Структурні підрозділи УКА можуть виступати в таких проєктах підрядниками чи партнерами.
4. **Випуск методичних рекомендацій та кращих практик УКА,** що є частиною проєкту UCA CapGrowth. Підготовка цих рекомендацій й в рамках відповідних заходів була запланована в осінь 2023, але в силу різних причини відбулось зміщення в часі. Оскільки проєкт завершується в березні 2024, необхідна швидка

мобілізація та консолідація кластерів та експертів навколо базових, засадничих скілів молодих кластерів

- a. Нетворкінг та метчмейкінг
- b. Експорт та Інтернаціоналізація
- c. Комунікації

Відповідні роботи розпочались, але консолідація результатів потребуватиме залучення багатьох кластерів. Ці роботи також необхідні для внутрішнього вирівнювання відносно європейських стандартів ESCA, де низка кластерів планується до сертифікації у 2024.

5. **Вироблення єдиної комунікаційної стратегії навколо бренду УКА.** Кількість напрямів дій та проєктів в УКА збільшується й це вже становить значні труднощі в орієнтації кластерів УКА. Нова комунікаційна стратегія має передбачити не тільки просування бренду УКА до зовнішніх стейкхолдерів, але в першу чергу, забезпечити зручність та релевантність інформаційних потоків всередині альянсу.

Стратегічним викликом УКА на 2024 є також розділення ресурсів АППАУ та Виконавчої дирекції УКА. Це означає, що на кінець 2024 УКА має віднайти ресурси для власного фінансування операційної діяльності.

Детальне планування за вказаними напрямками виходить за рамки цього звіту і є предметом наступних стратегічних сесій УКА в січні-лютому 2024.



«2023 продемонстрував швидкий ріст більшості наших кластерів, дійсних членів за багатьма напрямками – й в цьому є величезний вклад УКА. Водночас це зростання відбувалось не завжди збалансовано, синергетично та на належному рівні взаємодії. Відтак у 2024 ми маємо діяти ще більш консолідовано, але також більш прагматично, добре балансуєчи наші інтереси, ресурси та можливості на всіх рівнях».

Олег Демчук, голова Правління УКА, керівник подільської агенції АСТАР

Додаток 1. Перелік кластерів, членів УКА

Перелік дійсних членів УКА:

1. Харківський кластер IAM
2. АППАУ
3. Вінницький кластер приладобудування та автоматизації
4. Запорізький кластер IAM
5. Київський хайтек кластер
6. Український кластер автобудування та мобільності
7. Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів
8. Рівненський міжрегіональний медичний кластер
9. Львівський Кластер Медичного Бізнесу
10. Львівський кластер енергетичного приладобудування
11. ГС «МСПКУ» (кластер з птахівництва)
12. Kharkiv IT-cluster
13. Українська Харчова Асоціація (U-Food)
14. Podillya Fashion Cluster
15. Українська Асоціація Меблевиків
16. Український ВудХауз Кластер (ГС)
17. Український кластер кібербезпеки
18. Кластер технологій передових матеріалів
19. Морський Кластер України
20. Кластер виробників медичного обладнання “ПроМедВир”
21. Науковий Кластер “Наукові Парки України”

Перелік Асоційованих членів УКА:

1. ГС Українська асоціація стартапів
2. ГС Хіміко-технологічний кластер ТОРСОДА
3. ГС Регіональний керамічний кластер “Кераміка Донеччини”
4. ГС “Сумський машинобудівний кластер енергетичного обладнання”
5. Проектно-освітній центр “Агенти змін” Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (ПНУ)

Додаток 2. Перелік головних міжнародних заходів на 2024

	Захід	Опис	Організатор	Умови для кластерів УКА	Дата
A	Заходи на рівні всіх кластерів УКА				
1	EU clusters talks	Тематичні онлайн заходи ЕССР кожен другу середу	ЕССР (І. Ящук)	безкоштовно	Кожна 2-га середа
2	Successful clustering	Віртуальна подія платформи ЕССР на тему бізнес-моделей та кращих практик створення та розвитку кластерів	ЕССР (І. Ящук)	безкоштовно	23 січня
3	P4U talks	Professionals4Ukraine talks: тематичні, щомісячні зустрічі з амбасадорами програми Professionals4Ukraine	ВД УКА	безкоштовно	щомісячно
4	Кластерна конференція в Брюсселі	Щорічна кластерна конференція ЄС під егідою Європейського кластерного альянсу	ЕКА	TBD	24 травня
B	РЦ Smart.Industries				
1	Адитивні технології в меблевому виробництві	SILEO workshop on Innovate & Create: 3D Printing's Potential on Furniture and Lighting Industries	ЕССР	безкоштовно	6 лютого
2	Конференція по А.І. в Празі	Конференція від CzechInno (за підтримки Міністерства промисловості та торгівлі Чехії) в Празі	ВД УКА - CzechInno	безкоштовно	30 квітня

3	Підсумкова конференція проєкту ЕАА, Київ	Export Alliance APPAU (ЕАА) проводить підсумкову конференцію за запрошення кластерів УКА за результатами розгортання програми інтернаціоналізації Чехія - Польща	АППАУ	безкоштовно	червень
4	Конференція та виставка MSV Smart.Industry в Брно	Заходи на виставці MSV від CzechInno (за підтримки Міністерства промисловості та торгівлі Чехії) в Брно	ВД УКА - CzechInno	безкоштовно	Жовтень 2024
В	РЦ “Технології подвійного призначення”				
1	Підготовка б-місії в Варшаву	Метчмейкинг кластерів РЦ ТПП з кластерами Польщі та Німеччини, спільно з ЄК: підготовка до конференції в березні	ВД УКА	Безкоштовно	Січень
2	Бізнес-місія в Варшаву	Бізнес місія кластера «Фотоніка» на конференцію по квантових технологіях у Варшаві.	ВД УКА	Безкоштовно (Фінансування – Єврокомісія)	Березень 2024, 13-14
3	Подкарпатський фестиваль стартапів	Фестиваль стартапів в Ряшеві (потребує підтвердження)	ВД УКА		Червень
С	РЦ Agri-food				
1	Aurora closing event	Заключна подія європейського проєкту Aurora для агро-харчових кластерів	ЕССР	безкоштовно	23 січня
Д	РЦ Smart.City / Energy - Infrastructure				

1	Міні-конференція по буд. матеріалам	Обмін інформацією, метчмейкинг між кластерами Польщі та України в сфері нових будівельних матеріалів (з кластером Composite materials з Кракова)	ВД УКА	Безкоштовно	15 лютого
E	Medical / Healthcare				
1	Вебінар з EChAlliance	Спільний вебінар по просування проєктів РЦ Медкластерів за підтримки EChAlliance	РЦ Медкластери	Безкоштовно	лютий