



РІЧНИЙ ЗВІТ – 2024

УКРАЇНСЬКОГО КЛАСТЕРНОГО АЛЬЯНСУ



UKRAINIAN
CLUSTER
ALLIANCE

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
Вступ від Виконавчої дирекції УКА.....	3
1. Ключові досягнення.....	5
2. Головні показники діяльності УКА в 2024.....	5
2.1 Ріст в УКА — членство та стандарти якості.....	7
2.1.1 Розширення УКА й перехід на багаторівневе членство.....	7
2.1.2 Стандарти якості кластерного менеджменту.....	8
2.2 Колективні формати співпраці та взаємодії, оптимізація ресурсів.....	10
2.3 Інтернаціоналізація українських кластерів.....	13
2.4 Надання сервісів кластерам та їх членам.....	16
2.5 Фандрейзингова діяльність.....	18
2.6 Інституціоналізація УКА — адвокація та лобіювання кластерних політик.....	19
2.7 Інноваційний розвиток та подвійний перехід.....	21
2.8 Стратегічні партнерства.....	23
3. Оцінка ефективності ініціатив та проєктів УКА.....	26
4. Висновки за результатами роботи 2024.....	29
5. Головні напрямки роботи на 2025 рік.....	30
Додаток 1. Перелік діючих положень та головних публікацій.....	32
Додаток 2. Попередній графік головних подій на 2025.....	33

Рік трансформації та розвитку: підсумки роботи УКА у 2024 році

Вступ від Виконавчої дирекції УКА

2024 рік став для Українського Кластерного Альянсу (УКА) часом активного розвитку, важливих викликів і значних досягнень. За цей період УКА зміцнив позиції в сфері інтернаціоналізації, підтримки інновацій та розширення кластерної екосистеми. Альянс став ефективною платформою для об'єднання українських та європейських партнерів, сприяння малим і середнім підприємствам (МСП) та впровадження інструментів для цифрової та зеленої трансформації (подвійного переходу).

За рік УКА досягнув значних результатів у таких напрямках:

- **Розширення членства** та підвищення стандартів кластерного менеджменту.
- **Інтернаціоналізація** через збільшення кількості бізнес-місій, участь у нових європейських консорціумах та поглиблення співпраці з країнами ЄС.
- **Інноваційне лідерство**, зокрема підтримка європейських цифрових інноваційних хабів (eDIH) і розробка першої дорожньої карти подвійного переходу для легкої промисловості.
- **Фінансова диверсифікація**: збільшення кількості джерел фінансування до 10, що забезпечило кращу фінансову стійкість у порівнянні з попередніми роками.
- **Започаткування проєктів кластерних політик** на національному та регіональному рівнях.

Разом із досягненнями УКА зіткнувся із викликами, які визначили зони для подальшого зростання:

- Низький рівень спроможності частини кластерів до реалізації спільних проєктів.
- Недостатнє лідерство та обмежені ресурси для підтримки і масштабування інноваційних ініціатив.
- Зниження ефективності спільних Ресурсних центрів, що вплинуло на інтернаціоналізацію.

Враховуючи виклики, Виконавча дирекція УКА запланувала структурні зміни та нові програми, спрямовані на підвищення спроможності кластерів. Основні напрями роботи на 2025 рік включають:

1. **Зміцнення кластерного управління** шляхом впровадження середньострокових програм зростання.
2. **Розширення міжнародної співпраці** через організацію бізнес-місій, створення консорціумів та масштабування мережі Professionals4Ukraine.
3. **Розширення дорожніх карт подвійного переходу** на нові галузі економіки.
4. **Запровадження перших кластерних політик** на національному та регіональному рівнях.

УКА продовжує відігравати роль ключового драйвера кластерного розвитку України. Альянс створює платформу для акселерації, інтеграції, інновацій і сталого зростання, яка працює як для кластерів, так і для їхніх партнерів.

Виконавча дирекція УКА висловлює подяку всім кластерам, донорам, міжнародним організаціям та партнерам, які активно підтримували розвиток кластерного руху у 2024 році. Ваша співпраця є важливим внеском у побудову інноваційної та конкурентоспроможної економіки України.

CEO УКА Юрчак Олександр.

1. Ключові досягнення

2024 рік став важливим етапом у розвитку Українського Кластерного Альянсу (УКА). Альянс продемонстрував значне зростання, підвищив стандарти кластерного менеджменту, диверсифікував джерела фінансування, розширив міжнародну співпрацю та зробив важливі кроки у створенні кластерної політики спільно з Міністерством економіки України. Досягнення УКА у цифрах та фактах виглядають наступним чином:

1. **Ріст кількості членів та якості кластерів.** УКА розширився з 24 до 44 кластерів, об'єднавши ключові галузі, зокрема енергетику, ІТ, агропромисловість, оборону та інноваційні технології. Перші 3 сертифікації ESCA – це початок встановлення стандартів якості на весь Альянс.
2. **Диверсифікація фінансування.** Залучено понад 10 джерел фінансування, включаючи програми Horizon Europe, Interreg Europe та підтримку від USAID, UNDP і UNIDO.
3. **Сталий розвиток в інтернаціоналізації.** УКА розширив географію зв'язків та впливу, охоплюючи більш тісними зв'язками нові країни ЄС. У 2024, крім вже традиційних відносин та обмінів з Польщею, Чехією, Румунією та Німеччиною, ці зв'язки інтенсифікувались з Норвегією, Данією, Францією та Великобританією.
4. **Інституційний розвиток.** Проєкт Accelerate GDT розпочав роботу з Міністерством економіки зі створення національної кластерної політики, й в кінці року вийшов на проєкт зі створення кластерних політик в 6 регіонах.
5. **Інноваційний розвиток.** 2 головних досягнення в цій сфері — це лідерство 5 кластерів в Європейських цифрових інноваційних хабах (Є-ЦІХ) та створення першої в Україні дорожньої карти подвійного переходу МСП для окремої галузі.

2. Головні показники діяльності УКА в 2024

Напрямки розвитку УКА були означені в [аналітиці річного звіту за 2023](#), й пізніше корегувались на кількох стратегічних сесіях, а також в рамках чинних проєктів. Вони стосувались посилення інтернаціоналізації, оптимізації планів дій та ресурсів по структурних підрозділах УКА, фокусу на пріоритетних проєктах, випуску методичних рекомендацій та кращих практик, а також створення єдиної комунікаційної стратегії.

Не всі цільові установки за цими напрямками були досягнуті у 2024. Загальна картина КРІ й в порівнянні з 2023 виглядає наступним чином.

КРІ	2023	2024	коментарі
А. Членство в УКА та стандарти якості			
1.Кількість членів (на кінець грудня)	21	44	Посилання на членів УКА
2.Багаторівневе членство	-	30/14	2 категорії членства — Дійсні й Асоційовані

3. Кількість сертифікованих кластерів (ESCA)	1	3	Харківський ІТ кластер, АППАУ, Львівський ІТ кластер
В. Фандрейзинг для кластерів УКА			
1. Кількість проєктів в роботі ВД УКА	6	9	UCA CapGrowth, Cluster Fundraise, Запор МСП, DT4SME, EEN, Accelerate GDT, GDT Textile, ClusterINT, DanubIA, Cluster6Regions
2. Обсяги фінансування за рік, євро	250	490	Гранти включно з фінансовою підтримкою Чехії та Норвегії
3. Допомога в створенні консорціумів	2	8	EU-Ukraine cluster partnership, EDIHs, Horizon Europe
4. Диверсифікація джерел фінансування (включно з перехідними проєктами 2023-24)	5	8	2023: GIZ, USAID, Відродження, UNDP, EEN, 2024: GIZ, USAID, Відродження, UNDP, EEN, Interreg Europe, Interreg Danube, UCORD
С. Інтернаціоналізація			
1. Кількість бізнес-місій	5	10	Варшава (2), Брюссель (2), Брно, Осло, Краків, Кишинів, Ганновер, Прага
2. Кількість діючих міжнародних консорціумів	2	7	TBC: Khrakiv IT-clusters (2), Rivne MMK (2), PFC (1), UCA (2)
3. Охоплення кластерів послугами інтернаціоналізації (місії та включення в консорціуми)	20	25	деталі див. в розділі 2.3
Д. Адвокація та лобювання			
1. Кількість випущених position papers	5	2	Стратегія розвитку МСП Запорізького регіону, Дорожня карта подвійного переходу для легкої промисловості
2. Кількість поданих законопроектів	0	1	Пропозиції до Стратегії МСП 2027
3. Кількість ЦОВВ – РОВВ в регулярній співпраці	1-0	1-3	Мінекономіки – Львів, Одеса, Київ
С. Проєктна діяльність та інноваційний розвиток			
1.Актуалізація проєктів в загальному портфелі УКА	>50	21	Новий портфель проєктів – за посиланням
2. Кількість реалізованих чи запускених проєктів у співпраці кластерів (всі напрямки)	0	3	Консорціуми EU-Ukraine clusters partnership з кластерами Харківським ІТ (+2 ІТ кластери Дніпра та Одеси), Рівне ММК (+ 2 кластери з Києва та Вінниці. Проєкт GDT Textile (АППАУ + 2 кластери УКА)

3. Кількість спільних, інноваційних проєктів	0	2	GDТ Textile й проєкт розробки інноваційної стратегії для ОПК (Вінницький та Київський хайтек)

Як свідчать ці дані — по більшості показників УКА має ріст як по кількісних, так і по якісних показниках. Натомість невиконаними (з запланованих) завданнями у 2024 є наступні

- Створення методичних рекомендацій по кращих практиках УКА.
- Завершення єдиної комунікаційної стратегії.
- Оптимізація структури УКА, включаючи запуск ресурсних центрів та розділення виконавчих структур АППАУ та УКА.

Далі, про кожний з цих напрямків та показників в таблиці приведених в таблиці, більш детально.

2.1 Ріст в УКА — членство та стандарти якості.

2.1.1 Розширення УКА й перехід на багаторівневе членство

У грудні 2023 року в Українському Кластерному Альянсі (УКА) набули чинності нові правила членства. Згідно з ними, кожен із 60 учасників (на той момент) мав визначитися зі своїм статусом й перейти до одного зі статусів (дійсний або асоційований), або залишити УКА. У результаті, на кінець грудня 2023 року в УКА залишилося лише 21 член.

Проте у 2024 році кількість членів почала стабільно зростати, і на кінець року їх було вже 44, з яких 30 мали статус "дійсних", а 14 — "асоційованих".

Серед нових учасників, які приєдналися у 2024 році, слід відзначити кластери, створені саме цього року:

- Теплоенергетичний кластер України,
- Український кластер кібербезпеки,
- Наукові парки України,
- Південноукраїнський кластер відбудови та відновлення,
- Київський медико-правовий кластер,
- Кластер медичних інновацій на Волині,
- Український кластер подвійних технологій,
- Прикарпатський промисловий кластер.

Швидке зростання кількості новостворених кластерів, що приєднуються до УКА, демонструє зростання обізнаності ринку про діяльність Альянсу. Це також підтверджує зміцнення його іміджу як провідної кластерної асоціації країни.

Отже, можна зробити висновок, що дворівнева система членства в УКА ефективно сприяє залученню нових членів і об'єднанню кластерного руху в Україні.

Водночас Виконавча дирекція УКА зазначає, що ця система має недоліки. Основним є низький рівень членських внесків (10 тис. грн на рік), які покривають менше ніж 5% річного бюджету Альянсу. Фактично, діяльність УКА у 2022-2024 роках фінансується здебільшого коштом двох основних джерел: грантових програм та спонсорської і ресурсної підтримки з боку АППАУ.

2.1.2 Стандарти якості кластерного менеджменту

З моменту свого заснування у 2022 році Український Кластерний Альянс (УКА) поставив питання відповідності кластерів **мінімальним вимогам якості, встановленим Європейською платформою кластерної співпраці (ЕССР)**. Ці вимоги включають:

- наявність щонайменше 15 членів у кластері,
- функціонуючий вебсайт, який відображає реальну діяльність та взаємодію зі своїми членами,
- регулярне надання щонайменше двох видів послуг.

На основі цих критеріїв [у протоколі Загальних зборів УКА від 23 березня 2023 року](#) (пункт 5) були затверджені додаткові вимоги до дійсного членства. Вони включають:

- сплату членських внесків усередині самого кластера,
- сплату членських внесків до УКА.

Однак [24 липня 2024 року Загальні збори](#) прийняли рішення знизити вимогу щодо мінімальної кількості членів у кластері **до п'яти на період воєнного часу**. Це рішення було аргументоване необхідністю об'єднання українських кластерів та підтримки їхньої діяльності в умовах кризи.

У 2024 році важливу роль у впровадженні стандартів якості в УКА відіграв проєкт **EU4Digital**, спрямований на аналіз і сертифікацію інноваційних кластерів відповідно до стандарту **ESCA** (Європейського секретаріату кластерного аналізу). Цей стандарт передбачає оцінювання кластерів за 28 критеріями, згрупованими у п'ять зон:

1. структура організації,
2. кількість і склад членів,
3. наявність формалізованих стратегій та планів дій,
4. фінансова стабільність,
5. кількість, якість сервісів та основні досягнення.

Завдяки проєкту **EU4Digital** стандарт ESCA став більш відомим і поширеним серед кластерів УКА, близько 30 кластерів пройшли навчання й 29 -глибоку діагностику.

У результаті три українські кластери — АППАУ, Харківський ІТ-кластер та Львівський ІТ-кластер — отримали **бронзову відзнаку ESCA**. Це не лише підвищує їхній статус у міжнародній кластерній спільноті, а й закладає основу для подальшого підвищення якості кластерного менеджменту в Україні.



Кінцевий аналітичний звіт **EU4Digital** акцентує на значних зонах росту кластерів, які стосуються їхніх спроможностей, структури, послуг для МСП у контексті подвійного переходу (цифрового та зеленого), доступу до публічного фінансування, а також інноваційного розвитку. Детальний огляд цих питань підготовлено УКА та доступний за відповідним [посиланням](#).

Підсумовуючи результати 2024 року в цій сфері, можна виділити такі ключові досягнення:

- **Перехід на дворівневе членство.** Ця зміна забезпечила дворазовий приріст кількості членів УКА. За винятком ІТ-сфери, УКА об'єднує сьогодні близько 70% реально діючих кластерів в Україні.
- **Підвищення обізнаності кластерів.** Значно зросло розуміння природи кластерів, стандартів їхньої якості та відмінностей від інших організаційних типів. Це сприяло формуванню більш якісної кластерної екосистеми.
- **Розширення асоційованого членства.** УКА включив до "асоційованих членів" низку важливих структур, таких як Агенції регіонального розвитку, що зміцнило зв'язки між кластерами та іншими регіональними ініціативами.

Головними зонами росту є низькі спроможності кластерів в налагодженні інноваційної діяльності, підтримці МСП в подвійному (цифровому та зеленому переході), а також в міжкластерній співпраці та спільних проєктах (див далі п.2.2).

2.2 Колективні формати співпраці та взаємодії, оптимізація ресурсів

2024 рік став поворотним моментом у розумінні Українським Кластерним Альянсом (УКА) шляхів об'єднання кластерів у спільних форматах. Ключовим висновком стало усвідомлення низького рівня спроможності кластерів **самостійно й оперативно об'єднуватися для співпраці** та вирішення спільних викликів. Реальність виявилася значно складнішою, ніж очікувалося: впродовж 2024 у всіх Ресурсних центрах (РЦ), окрім Медичного, не вдалося досягти позитивних змін.

Особливо повчальним для УКА є досвід перезапуску Ресурсного центру “Технологій подвійного призначення” - на цьому пріоритеті, як стратегічному, УКА робив головний фокус у 2024. Велика кількість стратегічних сесій та спільних нарад, майже десяток зарубіжних бізнес-місій не дали ефекту по ключовому KPI — **створенню та реалізації спільних проєктів кластерів**. Подібних проєктів, де-факто, немає й по інших РЦ УКА (виключення — Медичний), хоча згідно з положенням про Ресурсні центри саме для цього вони й створювались.

У грудні 2024 року було проведено опитування серед кластерів, яке підтвердило, що консолідація та міжкластерна співпраця в РЦ отримали найнижчі оцінки ефективності.

Практично всі структурні підрозділи (СП) демонструють слабкі спроможності у застосуванні методологічного підходу, спрямованого на консолідацію кластерів. Основна проблема полягає в **недостатньому розумінні та здатності фіксувати та сприймати спільні виклики**. Попри запровадження цього елементу як базового в плануванні роботи СП наприкінці 2023 року, численні регламенти (див. Додаток 1) та комунікації, процес консолідації навколо спільних викликів просувається повільно.

На думку Виконавчої дирекції УКА, основними причинами є:

1. **Брак лідерства.** Керівники кластерів не завжди готові брати на себе відповідальність за консолідацію.
2. **Низький рівень компетенцій та навичок** - відсутність необхідних знань і досвіду у керівників СП заважає ефективно реалізовувати стратегічні завдання, й брак цих компетенцій особливо помітний в колективних форматах співпраці.

Окремі успіхи та прогрес у діяльності, зокрема [Комітету кластерних політик та інновацій](#), більше пов'язані не зі спроможностями об'єднання кластерів чи їхньою експертністю, а з активною роллю Виконавчої дирекції (ВД) УКА та залученням декількох провідних експертів з Інституту економіки та прогнозування НАНУ.

Восени 2024 пропонує інший формат співпраці - мова про **спільноту практик Індустрії 5.0 (CoP 5.0)**, у якій наразі працюють 8 Робочих груп (РГ).

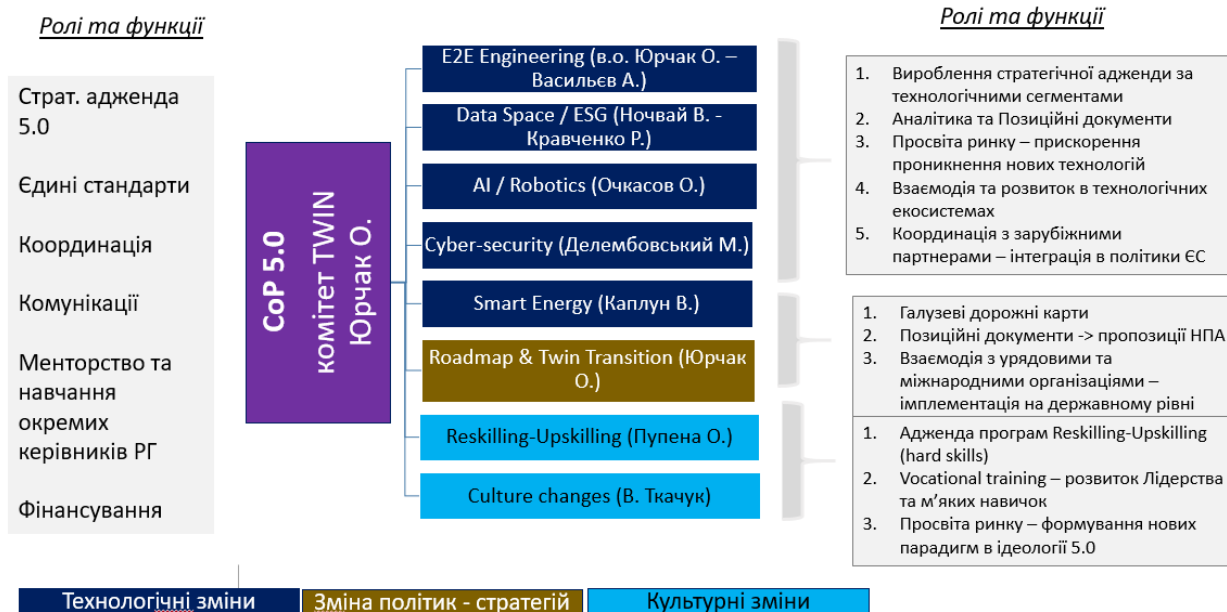


Рис 1. Структура Робочих груп спільноти практик Індустрії 5.0 (РГ CoP 5.0)

Завдяки попередній роботі АППАУ й багатолітній співпраці з низкою експертів, робота цих РГ на момент виходу цього звіту виглядає більш динамічною.

Все-ж, консолідація кластерів залишається високою при підготовці спільних проєктів чи спільних ініціатив, приурочених до тих чи інших івентів. У жовтні 2024 року УКА презентував оновлений портфель проєктів, який суттєво модернізував попередній, створений для заходів у Кошице. Новий портфель став основою для роботи з українськими та міжнародними партнерами й містить кілька важливих аспектів:

1. **Перехід на програмне стратегічне планування.** Для кожного напрямку запропоновано трирічну чи п'ятирічну стратегію (рис. 2), у рамках якої проєкти стають інструментами її реалізації.
2. **Зміцнення інноваційних екосистем.** У цьому напрямі є найбільше готових до масштабування проєктів.
3. **Розвиток МСП і кластерів.** Нові проєктні ініціативи орієнтовані на Reskilling-Upskilling МСП, а також на підтримку самих кластерів у зоні Cluster Development.

Одним із яскравих прикладів стратегічного підходу стала ініціатива [Clusters4Defense](#), яка стала першим програмним документом у новому форматі планування. Водночас вона підкреслила обмежену здатність кластерів швидко генерувати спільні проєкти, які були б цікавими як українським, так і міжнародним стейкхолдерам.

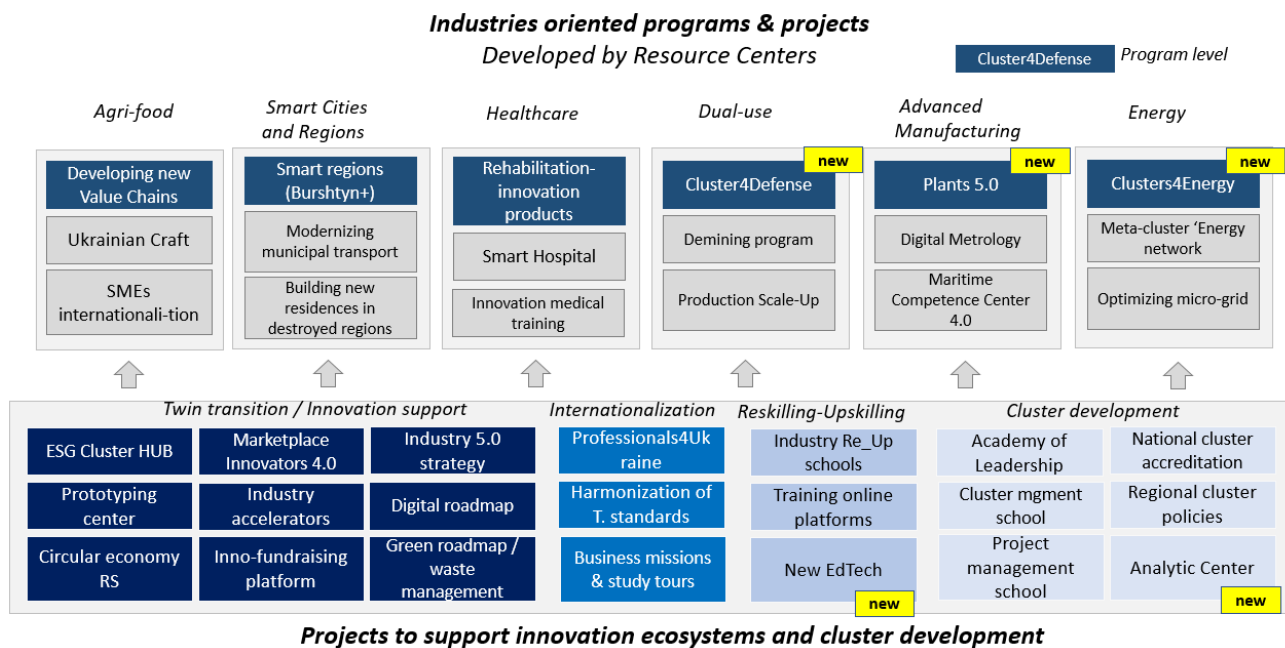


Рис. 2 Оновлений портфель проєктів УКА

Підсумовуючи консолідаційні процеси в УКА, на кінець 2024 року УКА демонструє значну трансформацію своїх колективних ресурсів:

- **Структурні підрозділи (СП), де лідерство було делеговано кластерам де-факто припинили роботу.** Винятком став Ресурсний центр "Медичних кластерів", який очолює сильний лідер.
- **Консолідація та робота над спільними проєктами переходить радше до Робочих груп, створених під керівництвом ВД УКА.** Наприкінці року ВД УКА координувала діяльність 8 РГ у рамках СоР 5.0 та 4 РГ у РЦ "Технології подвійного призначення", де останні зміни відбулися у грудні.

Хоча консолідація кластерів у Ресурсних центрах не дала очікуваних результатів, з управлінського погляду цей досвід можна вважати позитивним. УКА поступово переходить на середньострокове програмне планування, зберігаючи курс на консолідацію, але у новому форматі — малих Робочих груп, у яких працюють досвідчені галузеві або секторальні експерти.

Резюмуючи 2+ річний досвід створення та розвитку колективного формату Ресурсних центрів (РЦ), можна припустити, що цей підхід має перспективу реалізації через 3-5 років. Наразі ж більш ефективним інструментом є малі Робочі групи, які демонструють більшу динаміку та результативність.

Водночас ключовим уроком 2024 року стала важливість лідерської ролі, яку взяла на себе Виконавча дирекція. Саме централізація та координація багатьох процесів на рівні УКА дозволила зберегти єдність кластерного руху. Без цього багато форматів взаємодії припинили б своє існування, оскільки в 2024 ми також побачили сильний ефект на наслідки фрагментації кластерного руху (див. детальніше в розділі 2.8).

2.3 Інтернаціоналізація українських кластерів

Інтернаціоналізація залишалася одним із ключових напрямків діяльності УКА, спрямованим на інтеграцію українських кластерів у європейські ринки та міжнародні програми.



У 2024 році УКА здійснив значні кроки для реалізації основних цілей [Плану інтернаціоналізації](#), які передбачали інтеграцію кластерів до європейських індустріальних екосистем, підвищення їх конкурентоспроможності та розвиток інноваційних рішень. Особлива увага приділялася залученню українських кластерів до глобальних ланцюгів доданої вартості через участь у

міжнародних програмах, таких як **Horizon Europe**, **Interreg Europe**, і ініціативи **EU-UA Cluster Partnership**. У межах останньої було подано 15 заявок від українських кластерів, із яких дві отримали підтримку для реалізації проєктів у сферах медицини та ІТ. Результати інших чотирьох консорціумів залишалися невідомими на момент публікації цього звіту.



Другим важливим напрямком стало розширення партнерських каналів і програм через організацію масштабних бізнес-місій до Норвегії, Польщі, Чехії, Брюсселю та інших країн. У рамках цих місій було досягнуто домовленостей про реалізацію інноваційних рішень для подвійного переходу, залучення фінансування для українських МСП і співпрацю з європейськими технологічними кластерами.

Програма **Professionals4Ukraine** забезпечила ефективний механізм координації між українськими та зарубіжними партнерами, зокрема через організацію низки спільних заходів та підписання меморандумів про співпрацю.

Третім ключовим напрямком діяльності УКА у 2024 році стала інтеграція в інноваційний простір Європейського Союзу. Цього вдалося досягти через участь у конкурсах на створення європейських цифрових інноваційних хабів (eDIH). Україна закріпила свої позиції у європейській інноваційній мережі завдяки **12 консорціумам**, які пройшли до фінального етапу, з них у п'яти безпосередньо брали участь кластери УКА.

Важливим етапом стала реалізація проєкту **Accelerate GDT** у рамках програми Interreg Еуроє. Цей проєкт сприяв створенню інструментів для підтримки подвійного переходу українських МСП (цифровізації та зеленої трансформації), а також розробці рекомендацій для формування кластерної політики України.

Загалом 2024 рік став визначальним у посиленні інтернаціоналізації українських кластерів і закріпленні їх позицій у європейському економічному просторі.

Головні досягнення:

- **Розвиток мережі амбасадорів Professionals4Ukraine.** Посилено присутність у традиційних країнах впливу, таких як Польща, Чехія, Румунія, Німеччина та Франція, а також у нових країнах — Данії, Норвегії та Великій Британії.
- **Започаткування нового формату заходів в Україні — Professionals4Ukraine Clusters Week.**



- **Відкриття офісу УКА в місті Брно (Чеська Республіка).**
- **Запуск нового формату взаємодії між українськими та європейськими кластерами.** У рамках масштабних програм, таких як **Clusters4Defense**, розглядалися спільні виклики, що сприяло зміцненню партнерства.
- **Зростання суб'єктності УКА та кластерів у міжнародних поїздках.** Якщо у 2022 році

поїздки кластерів були повністю залежними від донорського фінансування, то у 2024 році, попри значну залежність від зовнішніх коштів, більшість поїздок планувалися та виконувалися самостійно.

Яскравим завершенням місії 2024 й прикладом гарної консолідації кластерів року стала спільна маніфестація УКА у Варшаві на виставці **Rebuild Ukraine**, де кластери продемонстрували високий рівень єднання:

- Єдині комунікаційні стандарти та спільний портфель проєктів.
- Об'єднання на спільному стенді, підготовленому методом спільнокошту п'ятьма кластерами.

Позитивним трендом в 2024 виглядає також співпраця з окремими потужними



партнерами. Наприклад, Клуб мерів декілька разів пропонував УКА доєднання до своїх масштабних бізнес-місій в Нідерланди, Японію та США. УКА скористалась цим 1 раз (США), але загалом подібне партнерство виглядає дуже перспективним на 2025.

Попри значні досягнення, у сфері інтернаціоналізації залишаються зони росту, які потребують уваги.

Зокрема, модель Координаційного центру **Professionals4Ukraine (P4U)** поки що не працює належним чином через брак кваліфікованих ресурсів на двох рівнях - Ресурсних центрах та і на рівні окремих країн.

Ці проблеми вказують на необхідність перегляду підходів до управління програмою P4U, підвищення кваліфікації координаторів і кураторів, покращення фоллоу-ап активностей, а

також створення умов для більш активної участі кластерів у міжнародних програмах і ініціативах.

УКА продовжить курс на інтернаціоналізацію кластерів в 2025. Водночас, очевидно, що Альянс потребує значних змін в структурі та бізнес-процесах по багатьом активностях в сфері інтернаціоналізації.

2.4 Надання сервісів кластерам та їх членам

Надання сервісів здійснювалось у 2024 згідно з встановленою у 2023 [сервісною стратегією УКА](#), головні напрямки та елементи представлені на рис. 3

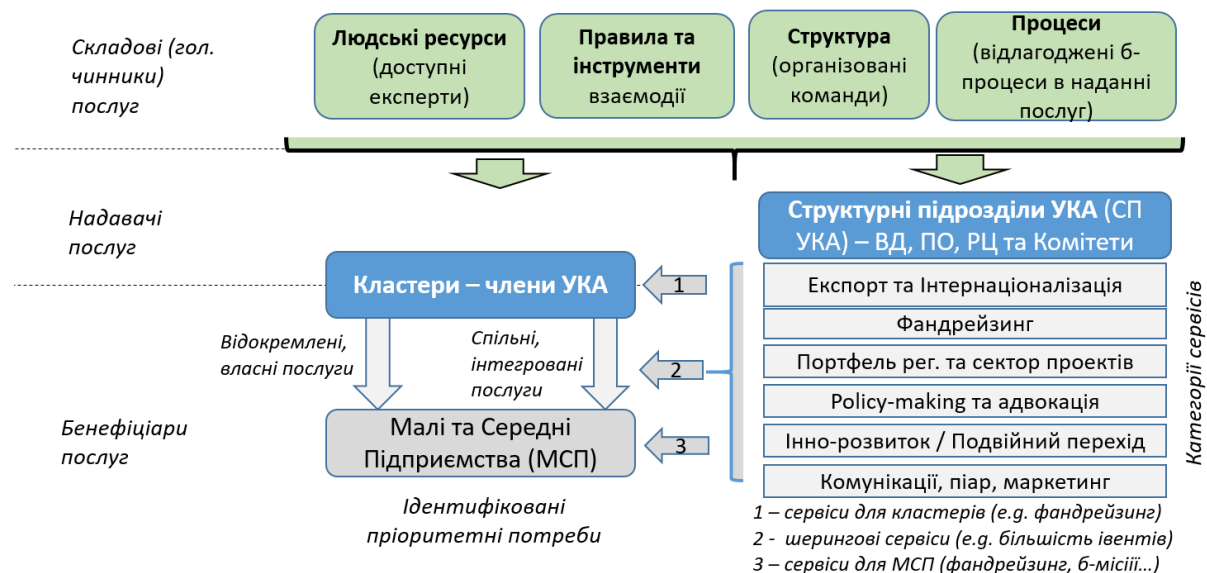


Рис. 3 Сервісна модель УКА

У 2024 сервіси надавались за наступними категоріями

Вид послуги	К-сть охоплених кластерів	Коментарі
А. Нетворкінг, комунікації, піар		
1. Спільні події та заходи в Україні (9)	>30	Конференції в Києві (5), Львові (1), Полтаві (1), Івано-Франківськ (1). Спільні стенди — Промисловий форум (1).
2. Історії успіху кластерів	15	6 історій успіху в рамках проєкту Clusters FundRaise, 2 в рамках UCA-CapGrowth, а також історії Львівського кластера медичного бізнесу , Рівненського ММК , Харківського ІТ кластера , Української Асоціації Меблевикив , Ю-фуд , кращі практики УКА , Professionals4Ukraine .
3. Інформування про діяльність кластерів УКА в соціальних медіа	Фб – 44,9 тис. (+12,9%) LinkedIn – 9,614 тис. (+26,7%)	Покращення охоплення в Фб на 12,9%, приріст взаємодії з контентом 10,8 тис. (+51,3%), загальна кількість публікацій за рік 192. Покращення охоплення в LinkedIn на +26,7%, зростання на +34,3% нових підписників, ріст залучення +78,4%.

В. Інтернаціоналізація		
1. Закордонні бізнес-місії (10)	12	АППАУ, Харківський ІТ, Кластер ЦЕ, Запорізький ІАМ, Вінницький АІМ, Рівне ММК, ОІКК, Кібербезпеки, Фотоніки, УІК, DUT, U-Food
2. Залучення та сприяння у формуванні міжнародних консорціумів	20	АППАУ, Харківський ІТ, Кластер ЦЕ, Наукові парки, Запорізький ІАМ, Вінницький АІМ, Рівне ММК, ОІКК, Кібербезпеки, Київський вирмед, УАМ, Теплоенергетичний, Київ хайтек, Фотоніки, УІК, DUT, U-Food, Птахівничо-комбікормовий, Львів. енерг. приладобудування, Львівський Айрон.
С. Формування спільних проєктів та портфелів за напрямками діяльності		
1. Формування єдиних комунікаційних інструментів	>20	1- Спільна брошура “Розвиток потужних індустріальних екосистем” 2 -Ліфлети по окремих проєктах 3- Перший каталог кластерів УКА та їх членів. 4 - Серія промоційних плакатів. що пояснюють переваги кластерів в УКА
2. Мапа кластерів	всі наявні в Україні	перша мапа кластерів України
3. Участь в підготовці проєктів на фінансування (24)	>10	детальніше див р. 2.4
Д. Ріст спроможностей кластерів		
1. Тренінги та коучинг	12	в рамках проєкту UCA CapGrowth та EU4Digital
2. Допомога в реєстрації та перших кроках	6+	
3. Просвітні вебінари з кращих практик	10+	в рамках проєктів UCA CapGrowth, Accelerate GDT, DT4SME, GDT Textile
Е. Інноваційний розвиток та подвійний перехід		
1. Кампанії (1)	10+	конференція та систематизація кращих практик “Наука — Бізнес”
2. Спільні проєкти (2)	3	GDT Textile: АППАУ, Подільський кластер моди та кластер циркулярної економіки

Підсумовуючи результати в цій сфері, варто зазначити як досягнення ріст охоплення кластерів послугами та якість окремих послуг як інтернаціоналізація. Натомість зоною росту на 2025 залишається управлінська (бізнес-) модель надання послуг - вона є недосконалою в численних аспектах.

2.5 Фандрейзингова діяльність

З огляду на постійне недофінансування кластерів УКА, як організації, в 2022–2023 роках, а також значну залежність від одного донора, курс на диверсифікацію джерел фінансування став одним із пріоритетів Виконавчої дирекції у 2024 році.

Загалом, поставлені цілі було досягнуто. Кількість джерел фінансування зросла з 5 до 8, що стало важливим кроком у напрямку зміцнення фінансової стійкості УКА. Детальний розподіл джерел фінансування за етапами лійки фандрейзингу наведений у таблиці.

Етап	Кількість	Коментарі
Подані від себе або брали участь в консорціумах	22	показник вдвічі більший в порівнянні з 2023
Нові, виграні у 2024	8	Accelerate GDT, DanubIA, DT4SME (з КПІ), МСП для Запорізького регіону, GDT Textile, ENLIGHTEN-EU, Clusters6Regions, EEN-UA
Перехідні з 2023	4	UCA CapGrowth, ClusterInt, Export Alliance, Idealist
Програні	9	проекти Horizon Europe, 2 EU-Ukraine clusters partnership, 1 EDIH
Чекають рішення	5	головні — Три проекти по Reskilling-Upskilling
Завершені у 2024	6	DT4SME (з КПІ), МСП для Запорізького регіону, GDT Textile, UCA CapGrowth, ClusterInt, Export Alliance

На 2025 рік УКА сформував портфель із п'яти проектів із загальним фінансуванням понад 400 тисяч євро. Ця сума не враховує цільову допомогу інших програм, зокрема фінансову підтримку чеського уряду для організації бізнес-місій. У порівнянні з 2023 роком, коли загальний бюджет, включаючи зовнішню допомогу, становив 250 тисяч євро (згідно з річним звітом), й **зростання у 2024 році перевищує 100%**.

Виконавча дирекція УКА продемонструвала, що **Проектний офіс**, за умови правильного визначення цілей та організації роботи, є ефективним інструментом забезпечення фінансової стійкості.

Однак, законтраговані обсяги фінансування не означають наявності коштів на рахунку. У 2025 році Виконавчій дирекції слід звернути особливу увагу на проекти програми **Interreg**, яких у портфелі УКА наразі три. Ця програма передбачає фінансування після виконання конкретних робіт та подання звітів, що означає необхідність покриття початкових витрат із власних ресурсів.

Більшість проектів УКА орієнтовані на підтримку кластерів Альянсу та нових учасників. Наприклад, **проект Clusters6Regions** за підтримки **UCORD** передбачає створення кластерних політик у шести регіонах України. У межах цієї ініціативи послуги будуть надані щонайменше 18 кластерам (по три на кожен регіон).

Важливим досягненням у 2024 слід вважати входження кластерів в інноваційні програми Horizon Europe. До проєкту АППАУ IDEALIST з 2023, у 2024 додався проєкт зі створення Інноваційної медичної долини в Рівненському регіоні — в цей великий консорціум (на 20 млн євро), увійшов Рівненський міжрегіональний медичний кластер.

2.6 Інституціоналізація УКА — адвокація та лобіювання кластерних політик

2024 рік став початком реальних змін у взаємодії УКА з центральним урядом та регіональними владними структурами у напрямі формування кластерних політик. УКА спільно з Міністерством економіки України долучилися до проєкту **Interreg Europe Accelerate GDT (Green & Digital Transition)**, який передбачає інтеграцію принципів "зеленого" та цифрового переходу в кластерні політики. Оскільки кластерні політики наразі відсутні в Україні, за основу була взята [Стратегія розвитку МСП до 2027 року](#). Одна з п'яти цілей Стратегії звучить так:

*“Інноваційний розвиток, цифрова трансформація та зелений перехід з використанням підходів розумної спеціалізації, створення **галузевих кластерів** та наукових парків, що сприятимуть залученню інвестицій та розвитку регіонів.”*

Таким чином, уряд почав позиціювати кластери як один із ключових інструментів інноваційного розвитку та подвійного переходу. Цей підхід є тотожним цілям і стратегії УКА. Водночас варто зазначити наступне:

- [Початкова версія Стратегії](#), опублікована у січні 2024 року, взагалі не згадувала кластери чи інші типи бізнес-об'єднань. Згадка кластерів з'явилася лише у фінальній версії, ухваленій у серпні, завдяки проактивній позиції УКА. У лютому 2024 року УКА підготував листи та звернення до Міністерства економіки, які привернули увагу до цього питання.
- В нинішньому вигляді, Стратегія радше окреслює ролі кластерів, але не містить конкретних цілей чи напрямків їх розвитку. Операційний план до підтримки Стратегії, своєю чергою також не дає можливості зрозуміти, що саме та в яких обсягах планує уряд по розвитку кластерів — представлені заходи є надто загальними й не містять конкретних показників.

У 2024 році проєкт **Accelerate GDT (Green & Digital Transition)** розпочав із просвітницької роботи серед стейкхолдерів, спрямованої на висвітлення передових практик країн ЄС. У рамках проєкту були проведені вебінари та організовані обміни досвідом, результати яких зафіксовані в публікаціях про кластерні політики таких країн, як [Угорщина](#), [Каталонія](#) та [Італія](#). Ці матеріали показують, як країни ЄС адаптують свої стратегії, інтегруючи кластерні підходи в [національні програми подвійного переходу](#).

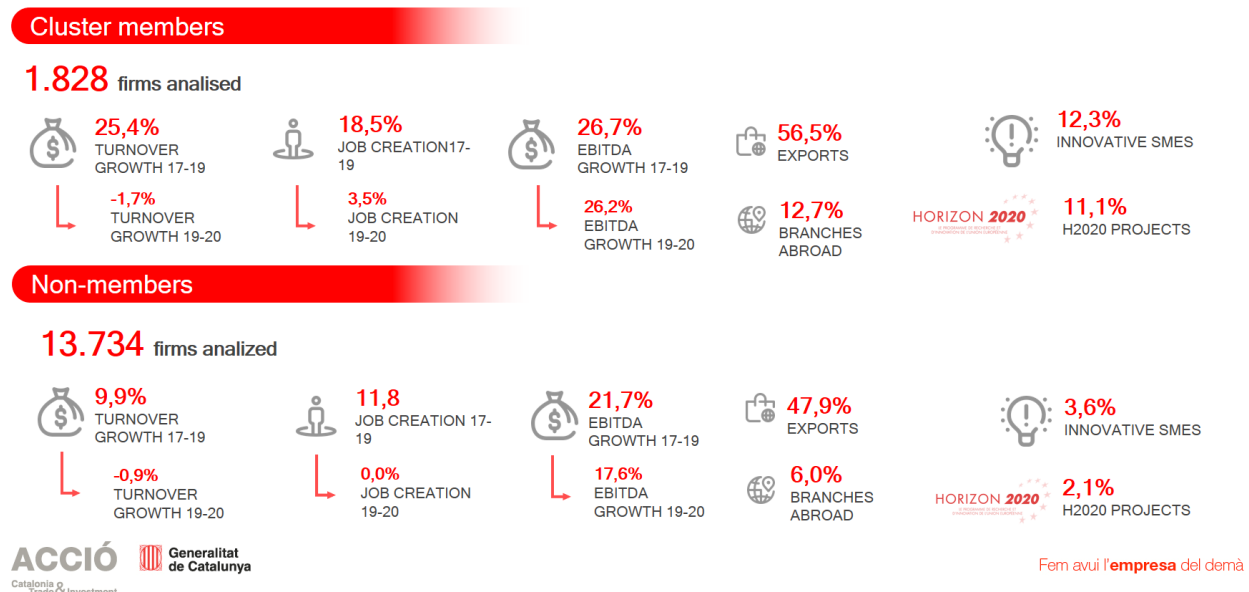


Рис. 4 Слайд з презентації Каталонської кластерної програми ACCIO про результати зростання МСП, які входять в кластери й тих, що не входять (джерело).

Однак на національному рівні реальних рішень щодо створення кластерних політик у 2024 році прийнято не було. Ця проблема залишається ключовим викликом УКА для вирішення у 2025 році.

Натомість значні успіхи були досягнуті на регіональному рівні:

1. Підписання меморандуму зі Львівською мерією та ОВА.

У рамках заходу **Professionals4Ukraine Cluster Week** було укладено угоду про співпрацю, яка дала змогу створити постійну робочу групу (РГ) для систематизації кластерної політики у Львівській області. Це забезпечило регулярні обміни досвідом та активізацію діалогу між кластерами та регіональною владою.

2. Проєкт створення шести регіональних кластерних політик за підтримки UCORD.

Наприкінці року УКА уклала дворічний контракт, який передбачає активну співпрацю з Агенціями регіонального розвитку (АРР) шести областей: Сумської, Вінницької, Волинської, Тернопільської, Хмельницької та Одеської. У межах цього проєкту буде розроблено регіональні кластерні політики та забезпечено підтримку вибраних кластерів у кожній області.

3. Результати проєкту GDT Textile, зокрема галузева [Дорожня карта подвійного переходу](#) та методика самодіагностики підприємств [ADMA](#). Обидва інструменти легко масштабуються на будь-які галузі в промисловості й мають пряме відношення до реалізації національних стратегій подвійного переходу. Важливо, зазначити ключову роль експертів кластерів УКА в створенні цих інструментів (АППАУ, Подільський кластер моди та Кластер циркулярної економіки), які разом з 2 EDIHs сформували Альянс 3Т (Twin Transition in Textile).

2.7 Інноваційний розвиток та подвійний перехід

Інноваційний розвиток і подвійний перехід (цифровий та зелений) МСП є основою стратегій європейських кластерів вже впродовж багатьох років. Водночас в УКА ці процеси протягом трьох років просуваються повільно, і 2024 рік не став переломним. Головною причиною є низькі спроможності молодих кластерів, які тільки формуються, й складний стан МСП, для яких інновації та подвійний перехід не є пріоритетними.

[Огляд результатів опитування EU4Digital](#) підтверджує цей висновок і співпадає з аналітикою Виконавчої дирекції УКА. Згідно зі звітом, **підтримка кластерами цифрових інновацій для МСП займає останні позиції як у стратегічних пріоритетах, так і в переліку сервісів, які пропонують кластери** країн Східного партнерства (де Україна має значну кількість кластерів). Цей загальний стан добре усвідомлюється керівництвом УКА. Окремі винятки, такі як АППАУ, Харківський ІТ-кластер чи Подільський кластер моди лише підкреслюють проблему більшості молодих кластерів. Для серйозних змін у цій сфері потрібні значно більші обсяги підтримки, ніж ті, які українські кластери отримали за останні три роки.

У цьому питанні позиції УКА та EU4Digital є однотайними: успішна цифрова та зелена трансформація вимагає суттєвого збільшення фінансування, посилення експертного потенціалу та створення умов для масштабної підтримки інноваційних рішень для МСП.

Figure 33. Average prioritisation of strategic areas (per support needs) reported by CMOs in the Eastern partner countries (Georgia, Moldova, Ukraine), 2024

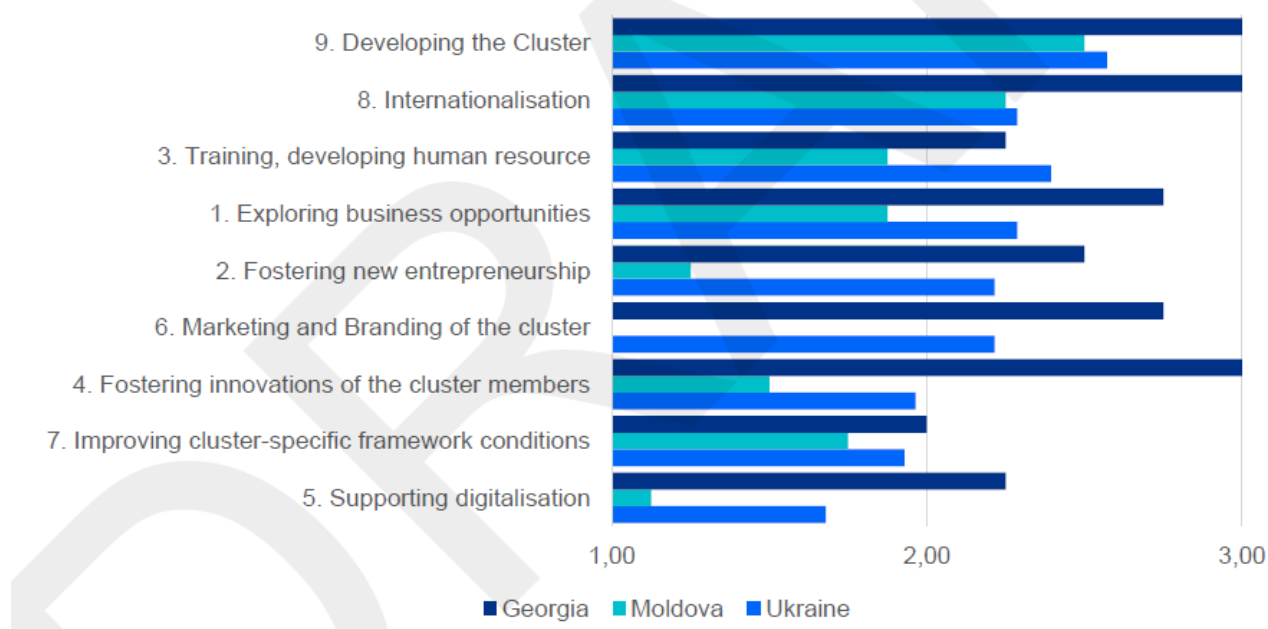


Рис. 5 Пріоритезація стратегічних областей кластерів відповідно до їх потреб ([джерело](#)).

Не дивлячись на констатацію цих глибинних проблем, позитивні тенденції у 2024 є й за підсумками року варто зазначити:

- низка нових проєктів від Євро програм значно посилить спроможності кластерів в цій сфері у 2025-26 рр. Серед них варто зазначити:
 - 2 проєкти EDIHs, які вже отримали фінансування - Clotex Hub та Східноєвропейський, й це стосується, відповідно, Подільського кластеру моди та Харківського ІТ-кластера.
 - вже згадані 2 проєкти Horizon Europe (АППАУ в розгортанні, та новий Рівненський ММК)
 - Accelerate GDT продовжить просування кращих практик подвійного переходу
 - Проєкт DanubIA розгляне можливості застосування AI для посилення кластерів



- [Дорожня карта](#), вироблена в GDT Textile має чимало шансів на впровадження окремих ініціатив в легкій промисловості (3 кластери), й в планах УКА масштабувати її у 2025 на агрохарчову та машинобудування.
 - Розробка Дорожніх карт стає популярним інструментом й на рівні окремих кластерів — Подільський кластер моди презентував у 2024 декілька дорожніх карт регіонального рівня. Зокрема, те що було взято в роботу й проєктом GDT Textile стосується стратегії управління відходами Подільського регіону.
- Морський кластер України досяг значних успіхів в лобюванні та просуванні блакитної економіки — тепер це є стратегією №1 всього Миколаївського регіону. Це гарний приклад для інших кластерів як в просуванні кластерної тематики, так і смартспеціалізації на регіональному рівні.
- Львівський Iron кластер — єдиний серед Dual-Use / Miltech кластерів УКА, що досяг визнання та успіхів в розвитку інновацій в цій сфері, в тому числі через залучення нових грантів та ваучерів регіону для своїх МСП.
- Київський хайтек кластер спільно з Вінницьким AIM створили інноваційну стратегію розвитку ОПК на рівні регіону, яка планується для масштабування на інші регіони.
- [Запорізький ІАМ кластер](#) запустив проєкт "Бізнес-кава", здобув визнання ZP EDIH у мережі європейських інноваційних хабів із Seal of Excellence та заснував ТОВ "Науковий парк НУ «Запорізька політехніка».
- Численні обміни з європейськими партнерами в рамках Professionals4Ukraine зміцнювали стосунки й заклали основу для подальшої співпраці у 2025 - й це в першу чергу, стосується інноваційного розвитку та подвійного переходу.

Резюмуючи, можна відзначити поступовий прогрес в цій сфері всієї спільноти УКА. Разом з тим, потрібно бути уважним до висновків та рекомендацій EU4Digital - вихід кластерів на передові ролі в розвитку інновацій та подвійного переходу МСП потребує значно більше зусиль та уваги всіх стейкхолдерів, включно зі значно більшими інвестиціями в розвиток кластерів.

2.8 Стратегічні партнерства

Восени 2023 року УКА вперше виокремив роботу зі стратегічними партнерами як окремий напрямок із відповідними людськими та фінансовими ресурсами. У стратегії інтернаціоналізації цьому питанню було присвячено окремий розділ “[Партнерські програми](#)”. Він містив аналітику поточного стану та пропозиції щодо розвитку відносин із низкою партнерів, включно з державними структурами (наприклад, Міністерством закордонних справ України через платформу “Назовні”), іншими міністерствами, Європейською Економічною Радою (EERO), Торгово-промисловою палатою України (ТПП) тощо.

2024 підтвердив наступне:

- з одного боку, правильність цього напрямку як **стратегічного** — необхідність планування, фокусу на розвитку відносин й виділення відповідних ресурсів
- з іншого — яскраво підсвітив брак цих кваліфікованих ресурсів, тобто, менеджерів спроможних самостійно управляти відносинами зі стратегічними партнерами й координувати цю діяльність по широкому колу зацікавлених осіб в УКА.



Фото з останньої конференції 2024 по проєкту GDT Textile. Проєкт став показовим для розуміння важливості консолідації національних асоціацій, кластерів та EDIHs.

Управління стратегічними партнерствами в УКА залишається значною мірою залежним від часу та уваги 1–3 ключових осіб. Цей обмежений ресурс є абсолютно недостатнім для ефективного управління відносинами з кількома десятками стратегічних партнерів, серед яких:

- зарубіжні стейкхолдери (наприклад, Європейська комісія та організації, представлені через мережу Professionals4Ukraine),
- міжнародні донорські організації,
- українські урядові структури, регіональні органи влади та громади,
- численні потужні бізнес-об'єднання.

Мова про десятки організацій, співпраця з якими потрібна й було б дуже корисною для кластерів УКА.

Спроби 2023–2024 років розподілити ролі та функції управління відносинами серед Ресурсних центрів (РЦ), Правління, окремих кластерів чи менеджерів виявилися малоефективними. Слабкість структурних підрозділів УКА, особливо РЦ, у цій сфері стала очевидною у 2024 році.

Наприклад, попри численні зустрічі з представниками Міністерства оборони України (МОУ), Мінцифри та Мінстратпрому, УКА не вдалося встановити регулярні формати співпраці в межах РЦ "Технології подвійного призначення". Ця ситуація демонструє недостатню здатність структурних підрозділів до ініціювання та підтримання довгострокових відносин зі стратегічними партнерами.

Управління відносинами стратегічними партнерами стає справді критичним контексті значно посиленних процесів фрагментації - **ця тенденція набирає особливих масштабів в 2024.**

Виконавча дирекція УКА неодноразово порушувала питання перед Правлінням та Загальними зборами про наростання цієї тенденції в численних сферах, пов'язаних з діяльністю УКА - інноваціях, інтернаціоналізації, підтримці МСП, тощо. На фоні відсутності єдиних та об'єднуючих з зовнішніми стейкхолдерами політик та стратегій уряду, нескоординованої політики донорів, самі кластери часто поводяться ситуативно й транзакційно, керуючись виключно власними, але не спільними інтересами чи політиками, вже розробленими в УКА.

Яскравим прикладом стало формування двох окремих делегацій українських кластерів на Європейській кластерній конференції в Брюсселі в травні 2024 року. Одна з делегацій діяла майже у відкритому протистоянні з УКА, але отримала підтримку відомого донора. Це підкреслило проблему відсутності координації та єдності.

Спеціальна інфографіка, випущена ВД УКА в грудні 2024 ілюструє ці 2 протилежні тенденції об'єднання й консолідації vs фрагментації, які одночасно присутні в УКА.



Таким чином, ситуація зі стратегічними партнерствами на кінець 2024 добре підсвічує **кризу структури управління УКА:**

- з одного боку, кластери усвідомлюють необхідність та переваги широких партнерств, міжкластерної взаємодії, інтеграції в європейські мережі, й в останньому є навіть бажання їх розширювати
- з іншого, через брак кваліфікованих ресурсів для управління відносинами, зупинку більшості Ресурсних центрів, ВД УКА починає свідомо обмежувати нові партнерства.

Ця ситуація говорить про те, що наявна структура з її ресурсами не відповідає заявленим цілям розвитку.

3. Оцінка ефективності ініціатив та проєктів УКА

Як і в попередні роки, Виконавча дирекція Українського Кластерного Альянсу (УКА) традиційно аналізує проєктні ініціативи, реалізовані протягом року, за критеріями ефективності: **доданої цінності, впливу та масштабів**. У 2024 році в аналізі фігурували 17 ініціатив, з яких 12 були повністю або частково забезпечені зовнішнім фінансуванням, тоді як решта виконувалися коштом власних ресурсів УКА.

Оцінка ефективності включає критерії цінності від отриманих результатів, впливу на розвиток кластерів, масштабованості та рівня використання — охопленості кластерів УКА. Згідно з ними топ-5 проєктних ініціатив включають:

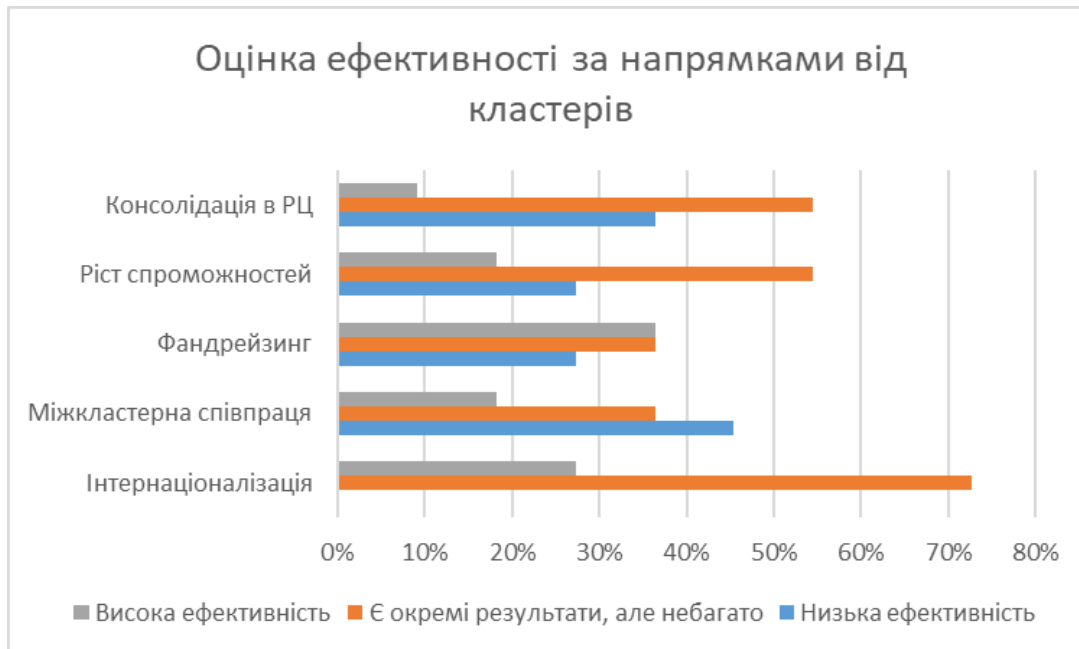
1. **Підготовка спільних проєктів + ведення всього портфелю проєктів УКА.** Загалом, ВД УКА брала участь або безпосередньо була розробником у 22 проєктах, 8 з яких стали переможними, й 6 з них є основою фінансової стабільності на 2025.
2. Проєкт **GDT Textile**, який передбачав розробку **першої в Україні галузевої дорожньої карти подвійного переходу** для легкої промисловості, став зразковим (blueprint) інструментом для швидкого масштабування подібних ініціатив на інші галузі. Цей проєкт став рекордним для УКА за кількістю цінних результатів (deliverables), отриманих за короткий проміжок часу, й закріпив лідерство УКА у сфері подвійного переходу МСП.
3. **Організація єдиних комунікаційних інструментів для кластерів УКА** – загалом були створені нова брошура “Розвиток потужних індустріальних екосистем”, ліфлети по 9 окремих проєктах, каталоги кластерів (спільно з МСП), серія промоційних плакатів та мапа кластерів та окремі історії успіху. Робота по інструментах фінансувалась УКА з власного бюджету.
4. **Корегування існуючих державних політик**, зокрема, Стратегії розвитку МСП до 2027. Саме завдяки проактивній позиції Комітету кластерних політик спільно з ВД УКА, вдалось внести зміни до 1-ї версії цієї стратегії, в якій кластери, як інструмент економічного розвитку та підтримки МСП, взагалі не згадувались.
5. **Приведення стандартів якості УКА до стандартів ESCA.** Долучення 29 кластерів УКА до самодіагностики, запропонованою програмою EU4Digital, з подальшою сертифікацією 3 кластерів й детальним звітом програми щодо спроможностей є значним кроком вперед по встановленню в Україні єдиних стандартів якості кластерного менеджменту. Високі результати цієї ініціативи відбулись також завдяки хорошій командній роботі між ВД УКА та програмою EU4Digital, де виконувалась більшість робіт.

Порівняння з найбільш [успішними напрямками в 2023](#) підтверджує, що проєктний фокус, фандрейзинг, інтернаціоналізація та полісі-мейкінг в дотичних до кластерної тематики сферах, й, меншою мірою, підтримці інновацій, є сильними сторонами УКА.

Натомість питання (низької) ефективності постає незалежно від вибору сфери спеціалізації й стосується радше забезпечення проєктів (будь-яких) **належним лідерством**. В низці проєктів, в яких було пряме фінансування наших структур, ми не отримали очікуваних результатів. Зокрема, йдеться про більш значимі результати

численних бізнес-місій, відсутність прогресу в створенні шерингових послуг по фандрейзингу на рівні 3х регіонів, реформування діяльності структурних підрозділів УКА й також про тренінги кластерів.

Оцінка ефективності від самих кластерів показує, що найбільш ефективними вони вважають напрям інтернаціоналізації, а найменш — міжкластерну співпрацю.



Щодо тренінгів та розвитку спроможностей, потреби кластерів у цій сфері є найбільшими, згідно з опитуванням та аналітикою ВД УКА. У порівнянні з аналогічним опитуванням грудня 2023 року, ця потреба перевищила фандрейзинг.

Досвід 2024 року підтвердив тезу не лише низькі спроможності більшості молодих кластерів (і, як наслідок, великі потреби у їх навчанні), але й той факт, що значні донорські кошти в попередні роки були спрямовані **на неефективні програми**.

Публікація "[Спроможності кластерів та структурних підрозділів – як зона росту №1 УКА](#)" (червень 2024) на прикладах пояснює, що головні проблеми кластерів криються в дефіциті лідерства, експертності та готовності до співпраці. У матеріалі вперше запропоновані системні рішення: **запуск шкіл лідерства, кластерного та проєктного менеджменту, орієнтованих на кластери ранньої зрілості**.

Такі школи мають включати навчання та коучинг, специфічний для кластерів, і суттєво відрізняються від програм EU4Business 2020–2023 років, які не дали помітного внеску у розвиток кластерних координаторів.

Необхідність перегляду підходів до навчання кластерних координаторів і ставлення до кластерного менеджменту як до окремої професії стала очевидною після звіту EU4Digital у грудні 2024 року.

Аналіз ефективності проектних ініціатив у 2024 році підтвердив **“формулу успіху”**, визначену УКА за підсумками 2022 року:

Успішна проектна ініціатива = Спроможності (досвід, експертиза, навички) × Фінансування × Ресурси × Командна робота.

Протягом року яскраво проявилися **аспекти проєктного лідерства**. Деякі проєкти, попри наявність фінансування, не дали сталих і значимих результатів через брак лідерства. Натомість окремі малі ініціативи, навіть без фінансування, виявилися успішними завдяки залученню професіоналів і демонстрації лідерських якостей.

Іншими словами, головний урок 2024 в контексті ефективності полягає в тому, що:

Лідерство, професіоналізм та командна робота є значно вагомішими чинниками у створенні цінності, ніж фінансування.

Фінансування є радше наслідком цих чинників і виконує роль **enabler** (інструмента для посилення), але саме по собі, без інших складників, не забезпечує належного ефекту.

Цей висновок є особливо важливим у контексті зростання тенденції **“грантоїдства,”** яка спостерігається не лише в середовищі УКА, а й серед багатьох бізнес-спільнот та громадських організацій. Такі зауваження звучать як від партнерів УКА, так і від донорів.

Відтак, курс на ефективність, на досягнення реальної та високої цінності для кластерів та їх учасників залишатиметься пріоритетом УКА у 2025.

4. Висновки за результатами роботи 2024.

2024 рік став 3-м роком динамічного зростання УКА, як головної кластерної асоціації та всього кластерного руху країни.

Ми побачили низку позитивних тенденцій та прогрес УКА за напрямками інституціоналізації, диверсифікації джерел фінансування, продовження активної інтернаціоналізації зі зростанням суб'єктності, входження в лідери регіональних інноваційних екосистем (з EDIHs); значного росту популярності кластерів та кластерного розвитку в регіонах країни; продовження курсу на професіоналізацію структурних підрозділів УКА; появу нового портфелю програм та проєктів.

Разом вони підтверджують позиціонування УКА як кластерного акселератора та платформи для стратегічної взаємодії в інноваціях та подвійному переході МСП.

Попри досягнення, 2024 рік виявив низку зон росту та негативних тенденцій:

1. **Формат “Ресурсні центри” (РЦ).**

Низька ефективність РЦ, які домінували як формат об'єднання кластерів у незалежні структурні підрозділи, спонукала Виконавчу дирекцію (ВД) УКА до пошуку інших підходів. Формат “РГ УКА” — малі робочі групи експертів із посиленою керівною роллю ВД УКА — показує наразі більшу ефективність.

2. **Внутрішні конфлікти.**

Окремі прояви непорозуміння, внутрішньої конкуренції та популізму породжували конфлікти на різних рівнях, негативно впливаючи на єдність Альянсу.

3. **Брак професійності та лідерства у проєктному управлінні.**

Відсутність компетенцій часто призводила до створення проєктів-симулякрів із низькою доданою цінністю.

4. **Пасивність окремих кластерів.**

Значна частина членів УКА не проявляла активності у нарощуванні своїх спроможностей. Підтримка цифрових інновацій для МСП залишалася на останніх позиціях у їхніх пріоритетах.

5. **Дефіцит спільних проєктів.**

Невелика кількість якісних проєктів і пропозицій знижувала довіру до УКА з боку деяких стейкхолдерів, зокрема в мережі **Professionals4Ukraine**.

6. **Невирішені питання в зоні відповідальності Правління.**

Зокрема, невизначеність із розділенням управлінських команд УКА та АППАУ гальмувала заявлену оптимізацію структур.

Загалом, виявлені тенденції можна охарактеризувати як **кризу управлінської структури УКА**, властиву наступному етапу еволюції організації. Згідно з моделлю розвитку за Адізесом, УКА переходить від етапу "юності" до етапу "зрілості," для якого подібні кризові явища є типовими та вимагають значного вдосконалення управлінської моделі. Спроби розробки нової моделі управління у 2023–2024 роках слід вважати частково успішними та незавершеними. Попри значну кількість прийнятих регламентів співпраці (див. Додаток 1), запуск нових форматів і структурних підрозділів, а також

загальний ріст майже за всіма показниками, поточна структура не відповідає цілям **оптимізації ресурсів, балансу інтересів стейкхолдерів та підвищення якості й ефективності проєктної роботи.**

Водночас як і в попередні роки, УКА демонструє сильні сторони, які формують стійкий фундамент для подальшого розвитку:

- Гнучкість та здатність до швидкої адаптації.
- Сильна підтримка ключових кластерів та Правління.
- Накопичений досвід і довіра у відносинах.
- Покращена фінансова ситуація окремих кластерів та ВД УКА.

Ці переваги створюють основу для впровадження необхідних змін і забезпечення стабільного зростання організації в майбутньому.

5. Головні напрямки роботи на 2025 рік

Через геополітичний та військові чинники 2025 буде складним роком для України, а значить і для всіх бізнес-об'єднань, включно з УКА. Разом з тим він відкриває нові можливості для посилення лідерства кластерів та інтеграції в глобальні економічні процеси.

Стратегічно, напрямками роботи на 2025 залишаються ті ж п'ять видів діяльності, що в попередні роки. Мова про 1) Інтернаціоналізацію кластерів, 2) Ріст їх спроможностей, 3) Фандрейзинг в спільній проєктній діяльності, 4) Інституціоналізацію та створення кластерних політик, 5) Розвиток інновацій та подвійний перехід МСП.

Водночас структура УКА та сервісна модель мають бути значно краще адаптованими до цілей за цими напрямками. Головними в цій адаптації є 2 критерії — баланс інтересів стейкхолдерів та відповідність ресурсам.

Іншими словами, всі стейкхолдери – кластери, структурні підрозділи (включно з ВД та Правлінням) мають спільно знайти відповідь на питання щодо отримуваних бенефітів та переваг, й витрат та ресурсів на їх отримання.

Можливі структурні зміни, що будуть запропоновані Загальним зборам в січні 2025 стосуються 4х напрямків дій:

1. Остаточне **розділення команд та діяльності УКА та АППАУ** у 2-му півріччі 2025
2. Встановлення більш **оптимальної структури**, яка буде враховувати помилки та зони росту минулого періоду, зокрема:
 - a. відмова від будь-яких структурних підрозділів, які не забезпечені належним людським та фінансовим ресурсом (крім тимчасових РГ)
 - b. обов'язкове введення фінансових KPI в цілі та плани РГ УКА та інших структурних підрозділів, призначених для об'єднання кластерів

- с. встановлення чітких зон відповідальності та взаємних зобов'язань між ВД та іншими СП, включно з Правлінням.
- 3. Введення в дію положень, які б більш ясно позиціювали УКА для кластерів як **платформу взаємодії та інструмент спільного зростання**, а не як інструмент власного, відокремленого росту й просто один з інших, існуючих на ринку.
- 4. **Краща сегментація учасників УКА та їх більш селективна підтримка**, зокрема:
 - а. введення статусу “стратегічних партнерів” стосовно сильних організацій (в тому числі з-поміж асоційованих членів, не кластерів)
 - б. окремої категорії “інноваційних партнерів” – тих, в кого в порядку денному дійсно присутні цілі та адженда інновацій та подвійного переходу

З ключових напрямків розвитку та цілей на 2025 пропонується:

- 1. **Інституціоналізація УКА та створення кластерних політик.** Проекти Accelerate GDT та UCORD мають дати у 2025 появу 2х політик — національної та 6 регіональних, ці цілі вже визначені самими проектами.
- 2. **Інтернаціоналізація.** В цій сфері УКА продовжить такі види діяльності як
 - а. зарубіжні бізнес-місії
 - б. створення міжнародних консорціумів
 - с. розвиток мережі Professionals4Ukraine

Водночас забезпечення цих активностей, як найдорожчих, відповідним ресурсом, ріст вимог до їх результатів з селективним відбором бенефіціарів є очевидними змінами в цій сфері.

- 3. **Ріст спроможностей кластерів та їх членів.** В цій сфері передбачено:
 - а. Розвиток кластерних координаторів та лідерів УКА через запуск власних шкіл Лідерства та Кластерного менеджменту.
 - б. Запуск щонайменше 3х спільних міжкластерних проєктів, орієнтованих на Reskilling-Upskilling МСП з загальною метою встановлення власного (кластерного) порядку денного в цій сфері діяльності.
- 4. **Фандрейзинг в спільній проєктній діяльності**
 - а. Виділення ПО УКА — як повністю автономного підрозділу з відповідним ресурсним наповненням.
 - б. Завершення розробки спільних стратегій за всіма ключовими напрямками діяльності
 - с. Продовження зростання обсягів проєктів УКА з пошуком кращих можливостей відповідно до пріоритетів:
 - i. фокусу на великих проєктах з залученням більшої кількості кластерів
 - ii. масштабування вже існуючих напрацювань (проєктні заявки та виконані проєкти, готові для масштабування)
 - iii. виділення ресурсів на нові, актуальні напрямки (Reskilling-Upskilling)
- 5. **Розвиток інновацій та подвійний перехід МСП**
 - а. Масштабування дорожніх карт подвійного переходу

- b. Поглиблення кластерної співпраці в коаліціях по реалізації ініціатив дорожніх карт (за прикладом Альянсу ЗТ)
- c. Поглиблення співпраці в рамках EDIHs.

Додаток 1. Перелік діючих положень та головних публікацій

1. Регламенти щодо членства

- a. [протокол Загальних зборів від 20 березня 2023](#) р. — вводить 2 категорії членства, дійсні та асоційовані
- b. [протокол Загальних зборів від 24 липня 2024](#) - корегує вимоги до дійсного членства

2. Регламенти щодо окремих структурних підрозділів УКА та їх взаємодії

- a. [Положення про Ресурсні центри УКА](#)
- b. [Положення про Комітети УКА](#)
- c. [Положення про Координаційний центр Professional4Ukraine](#)
- d. [Положення про Проєктний офіс УКА](#)
- e. Методичні рекомендації [“Як запустити Ресурсний центр”](#)

3. Регламенти для дійсних членів УКА

- a. [Кодекс етики](#)
- b. [Критерії дійсного членства](#)

4. Стратегії та політики за окремими видами діяльності

- a. [Сервісна стратегія та модель УКА](#)
- b. [Стратегія інтернаціоналізації](#)
- c. [Сервісна модель з фандрейзингу](#)

5. Єдині засоби комунікацій

- a. Спільна брошура [“Розвиток потужних індустріальних екосистем”](#)
- b. Ліфлети по окремих проєктах
- c. [Перший каталог кластерів УКА та їх членів.](#)
- d. [Серія промоційних плакатів](#), що пояснюють переваги кластерів в УКА\
- e. [Інтерактивна мапа кластерів України](#)

6. Важливі звіти та публікації методологічного характеру

- a. [Реакція на виклики – як ознака професійності](#) та шлях до консолідації спільноти УКА (встановлює принципи якісної аналітики, асертивності, гнучкості та фокусу на цінності (deliverables) як засадничі).
- b. [25 кращих практик у співпраці науки та бізнесу](#) (розвіює міф про великі розриви між наукою та бізнесом, демонструючи низку успішних практик в рамках УКА)
- c. [5 головних викликів УКА в 2024 та як на них реагувати](#) (йдеться про низький рівень кластеризації економіки, слабкі темпи зростання кластерів, інституціоналізацію, відсутність “правил гри” та фрагментацію).
- d. [Нові стандарти ефективності - перші зміни по Структурних підрозділах УКА](#) (аналіз того, як мала група справжніх експертів (де-факто три особи) виконують великі обсяги робіт з високою якістю)
- e. [Спроможності кластерів та структурних підрозділів – як зона росту №1 УКА](#) (використовує методику РАСЕ й показує, що глибинні проблеми кластерів - в дефіциті лідерства, справжніх експертів та готовності до співпраці)
- f. [Критерії вибору кращих спільних проєктів для промоції на рівні УКА](#) (представлені 5 - Професійність команди проєкту; Відповідність ринковим ключовим потребам та викликам наших критичних індустрій; “Справжність” членських БО (є підтримка своїх МСП); Привабливість для зарубіжних партнерів та Рівень підтримки в рамках УКА).
- g. [Погляд на кластери з боку EU4Digital](#) - сполучає аналітику проєкту ЄС з власним досвідом УКА за 7 напрямками (треками) й надає пропозицію на 2025.

Додаток 2. Попередній графік головних подій на 2025

	Захід	Опис	Організатор	Дата
1	Кластерна конференція УКА	Річна кластерна конференція — підсумки 2024, перспективи 2025	ВД УКА	16 січня
2	Конференція Clusters4Defense	1-ша конференція кластерів УКА в категорії “Технології подвійного призначення”	ВД УКА спільно з кластерами Т2П	23 січня
3	Відвідання Hannover Messe	Делегація УКА на Hannover Messe - найбільшу виставку високих технологій в промисловості	ВД УКА	28-31 березня
4	Чесько-український форум Dual-Use	Чесько-український форум по технологіях подвійного призначення в Празі	ВД УКА, CzechInno	4 квітня
5	EU Defense Hackathon	Хакатон для кластерів Т2П	Акселератор в Кракові	9-11 травня
6	Промисловий форум	спільний майданчик кластерів хайтек та їх учасників - Digital Factory	МВЦ ВД УКА	28-30 травня
7	Участь в EU Industry days,	щорічна європейська конференція стейкхолдерів промислового розвитку Rzeszów, Польща	Єврокомісія	5-6 червня
8	Бізнес-місія в Осло	2-га бізнес-місія кластерів УКА в Норвегію	Норвезько-українська ТПП	11 червня
9	Smart Industry forum в Брно	Участь в виставці MSV та чесько-українському форумі в Брно	ВД УКА, CzechInno	жовтень