



Clusters4Regions

Розробка кластерних політик в регіонах України

*Методичні рекомендації щодо розроблення та
реалізації регіональних програм кластерного
розвитку в рамках ініціативи Clusters4Regions*

Зміст

Виконавче резюме	3
Термінологія	4
I. Загальні положення	7
1.1 Опис мети та завдань методології	7
1.2 Очікувані результати впровадження	7
II. Кластери - драйвери економічного зростання регіонів	9
2.1 Роль кластерів у регіональному, економічному розвитку.	9
2.2 Кластерна політика як інструмент регіонального економічного зростання	11
2.3 Кращі європейські практики кластерного розвитку на регіональному рівні	13
2.4 Рекомендовані інструменти підтримки кластерів.	15
2.5 Кластерні програми в ієрархії економічних політик національного та регіонального рівня	18
2.6 Загальна рамка (фреймворк) регіональної програми розвитку кластерів	19
III. Етапи розроблення регіональних програм кластерного розвитку	22
Етап 1 - Підготовка до розробки програми	22
1.1 Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів	22
1.2 Створення регіональної робочої групи (РГ)	24
1.3 Розроблення регламенту та плану дій РГ	25
1.4 Результати етапу підготовки	25
Етап 2 Аналіз існуючого стану економіки та кластерів в регіоні	26
2.1 Аналіз існуючих регіональних політик	26
2.2 Економічний аналіз регіону	26
2.3 Аналіз існуючих кластерів та кластерних ініціатив	28
2.4 Результати етапу 2	29
Етап 3. Розробка програми розвитку кластерів в регіоні	30
3.1 Проведення стратегічної сесії №1 – збір вимог до програми	30
3.2 Розробка регіональної програми кластерного розвитку	31
3.3 Проведення стратсесії №2: валідація програми та моніторинг та оцінка	31
3.4 Завершення розробки програми	31
IV. Наступні заходи ініціативи Clusters4Regions після розробки програми	32
4.1 Відбір кластерів у фокус підтримки	32
4.2. Навчання та розвиток компетенцій	34
4.3. Розробка регіональних портфелів проєктів	35
V. Розбудова комунікацій між стейкхолдерами	36
VI. Заключні рекомендації	38
6.1 Ключові висновки щодо характеру розробки регіональної кластерної програми	38
6.2 Практичні рекомендації для розробників	39

VII. Додатки	41
Додаток 1. Перелік рекомендованих інструментів для підтримки кластерів.	41
Додаток 2. Цибулева діаграма стейкхолдерів	47
Додаток 3. “Бостонська” Матриця (мотивація-вплив)	48
Додаток 4. Можливі формати взаємодії зі стейкхолдерами	49
Додаток 5. Онлайн-опитування: «Очікування та готовність стейкхолдерів до реалізації кластерної політики»	50
Додаток 6. Рекомендації щодо орієнтовного розподілу ролей та зон відповідальності у робочій групі	53
Додаток 7. Перелік показників для регіонального аналізу (орієнтовний)	54
Додаток 8. Онлайн-опитування: «Оцінка поточного стану та потреб регіональних кластерів»	55
Додаток 9. Приклад мапування ЛДВ кластеру	60
Додаток 10. Орієнтовна програма стратегічних сесій	61
Додаток 11. Рекомендована структура “Програма регіонального розвитку кластерів Регіону X”	64
Додаток 12. Рекомендована процедура оцінювання по відборі кластерів	66
Додаток 13. Управління змінами - принципи Agile Project Management	68
Додаток 14. Форма квартального звіту регіональних координаторів (приклад)	70

Виконавче резюме

Дані методичні рекомендації розроблено в рамках ініціативи Clusters4Regions, що впроваджується Українським Кластерним Альянсом на запит Міністерства Економіки України за підтримки проєкту UCORD* у 6-ти пілотних регіонах (Сумська, Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Волинська та Одеська області).

* *Швейцарсько-український проєкт "Згуртованість та регіональний розвиток України", UCORD впроваджується за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB.*

Ініціатива Clusters4Regions (далі Проєкт) спрямована на зміцнення економіки регіонів України через впровадження національної політики кластеризації на регіональному рівні.

Методологія розробки регіональних програм кластерного розвитку у межах ініціативи Clusters4Regions є інструментом підтримки регіональних команд у формуванні стратегічно обґрунтованих, інклюзивних та орієнтованих на впровадження програм розвитку кластерів в 6 регіонах України. Вона створена для використання регіональними координаторами ініціативи Clusters4Regions, агенціями регіонального розвитку (АРР), експертами та іншими представниками влади, бізнесу та науково-освітнього середовища, які входять в Робочі групи по розробці програм.

Основна мета методології – **забезпечити структурований, але гнучкий процес створення програм розвитку кластерів, які відповідають особливостям регіонів, сучасним викликам економіки та національним цілям інноваційного розвитку.** Особлива увага приділяється розвитку МСП, стимулюванню міжсекторальної співпраці, цифровій трансформації та зеленому переходу.

Методологія пропонує чітку логіку дій: від початкової мобілізації стейкхолдерів до стратегічного аналізу, формування бачення та цілей, розробки проєктного портфелю і механізмів реалізації. Вона базується на принципах смарт-спеціалізації, міжсекторального діалогу, кластерного мислення та Agile-підходів до управління змінами.

Згідно аналітики та досвіду Українського Кластерного Альянсу в різних регіонах України виявлено три типові ситуації:

- наявність активних кластерів,
- наявність слабких або "сплячих" кластерних ініціатив,
- відсутність кластерних структур.

Для кожної з них визначено специфіку критеріїв відбору кластерів і відповідні підходи до роботи.

Методологія також включає набір практичних інструментів — шаблони аналітики, рекомендації щодо фасилітації, критерії оцінювання кластерного потенціалу, приклади планів дій тощо. У завершальному розділі подано висновки щодо характеру програмної роботи та детальні рекомендації для команд у регіонах.

Цей документ є не лише методичним дороговказом, а й основою для формування сталої регіональної політики кластерного розвитку в Україні з урахуванням європейських практик та локального контексту.

Термінологія

Кластер – це добровільне об'єднання взаємопов'язаних економічних суб'єктів, підприємств, установ та інституцій, які взаємодіють в рамках ланцюга створення доданої вартості з метою підвищення ефективності своєї діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг, їх експорту та економічному розвитку регіона та/чи країни. Кластер може функціонувати як у межах окремої галузі, так і на мультигалузевому рівні, а також бути як територіально локальним, так і міжрегіональним.

Примітка: згідно Майклу Портеру, основоположнику кластерної теорії, кластери не потрібно створювати - як економічні утворення акторів ринку, що взаємодіють між собою (наприклад, як постачальники та покупці), кластери вже існують. Початковим завданням експертів проєкту Clusters4Regions є виявлення кластерного потенціалу окремих, ключових секторів свого регіону (див. також далі визначення “мепінгу кластерів”).

Кластерна організація - організація (окрема юридична особа), яка підтримує та посилює співпрацю учасників кластеру в рамках діючих ланцюгів та створює нові; покращує якість мережевої взаємодії; сполучає учасників виробничих ланцюгів з акторами інноваційної екосистеми й діє, як провайдер послуг, які стимулюють мережеві сполучення, інновації, цифровий та зелений перехід МСП.

Кластерна ініціатива – це організований процес створення та підтримки кластеру з залученням усіх зацікавлених сторін. Зазвичай, кластерна ініціатива передуює створенню кластерної організації й може мати в основі аналіз кластерного потенціалу конкретного сектору.

Замовник програми — вмотивований та зацікавлений орган влади, що має відповідні ресурси для впровадження програми розвитку та підтримки регіональних кластерів.

Розробники програми – експертні робочі групи (або виділені структурні підрозділи), відповідальні за розробку програми та підготовку до офіційного затвердження у відповідних органах регіональної влади.

Заінтересовані сторони (стейкхолдери) - представники влади, інститутів громадянського суспільства, бізнесу:

- інтереси яких зачіпає проблема або на яких вплине рішення;
- які можуть брати (брали) участь у розв'язанні проблеми чи реалізації рішення;
- які є фахівцями у певній сфері (експерти).

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

Регіональна інноваційна екосистема (PIE) - це екосистема регіонального рівня, як комплекс взаємопов'язаних інфраструктурних елементів, організацій, процесів та людей, що діють з метою генерації та впровадження інновацій. Зазвичай, регіональна екосистема включає бізнес-організації (МСП), науково-дослідні інститути, університети, лабораторії R&D, стартапи, фонди, агенції регіонального розвитку, промислові підприємства та інших стейкхолдерів інноваційного розвитку.

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

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

Смарт-спеціалізація – підхід стратегічного планування регіонального розвитку і визначення сфер втручання, що забезпечує економічне зростання та базується на розкритті інноваційного потенціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону, найбільш ефективному їх використанні.¹

Пріоритет смарт-спеціалізації - перспективний для регіону вид економічної діяльності, що має інноваційний потенціал, є унікальним та представлений у вигляді інноваційної продукції, технології або процесу для виходу на зовнішній ринок та підвищення конкурентоспроможності регіону.²

¹ [КМ України. Постанова КМ "Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів" від 04.08.2023 N 816](#)

² Методичні рекомендації щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>

Смарт-спеціалізація сприяє економічному зростанню через краще розкриття потенціалу регіону. Кластери виступають і як головні «блоки» для будівництва такої спеціалізації, і як інструменти впровадження.

Програма кластерного розвитку регіону – документ, що визначає стратегічні напрямки та заходи для розвитку кластерів, та інструменти їх підтримки місцевою владою у певному регіоні.

Меппінг кластерів – процес збору, аналізу та візуалізації інформації про кластери, їхні зв'язки, потенціал і вплив на регіональну економіку. Використовується для визначення стратегічних напрямків розвитку та прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків розвитку кластерів.

Інструменти кластерної політики – це механізм або засіб, що використовується державними чи регіональними органами влади для підтримки розвитку кластерів. Він може включати фінансові стимули (гранти, податкові пільги), нормативно-правові акти (регуляторні зміни), організаційні механізми (створення кластерних ініціатив) та інші заходи, спрямовані на зміцнення співпраці між підприємствами, науковими установами та органами влади.

Інституція (кластерної політики) – це організація, що виконує функції розробки, впровадження або моніторингу політики в певній сфері. У контексті кластерної політики це можуть бути міністерства, агенції регіонального розвитку, асоціації підприємств, кластерні організації або міжнародні партнери, які сприяють розвитку кластерної екосистеми через нормативну, фінансову чи консультативну підтримку.

I. Загальні положення

1.1 Опис мети та завдань методології

Головна мета методології - створення структурованого підходу до розробки регіональних кластерних політик, які сприятимуть економічному розвитку регіонів та зміцненню місцевих кластерних екосистем. Методологія визначає ключові принципи, інструменти та етапи розробки регіональних програм кластерного розвитку з урахуванням міжнародного досвіду та регіональних особливостей.

Основні завдання методології:

- **Надання практичного керівництва щодо створення ефективних програм кластерного розвитку для експертів та учасників робочих груп на регіональному рівні.**
- Забезпечення єдиного стандарту для розробки регіональних програм кластерного розвитку для різних регіонів України.
- Визначення механізмів моніторингу та оцінки ефективності політик.
- Сприяння координації між головними стейкхолдерами та учасниками ініціативи Clusters4Regions - UCORD, УКА, головними експертами, регіональними координаторами та APP.

1.2 Цільова аудиторія методології

Документ орієнтований на таких **учасників та стейкхолдерів ініціативи Clusters4Regions:**

- регіональних координаторів та експертів регіональних Робочих груп
- представників APP та профільних департаментів ОВА.



Після апробації та доопрацювання методології в пілотних регіонах, документ може бути адаптовано для самостійного використання (поза ініціативою Clusters4Regions) стейкхолдерами в інших регіонах України

1.3 Очікувані результати впровадження

Реалізація методології має забезпечити ефективні процеси розробки та впровадження регіональних кластерних політик, а також сприятиме вирівнюванню та уніфікації процесів, швидкому розділенню кращого досвіду та командній взаємодії.

Кінцевими результатами впровадження методології є **запуск в дію комплексу інструментів підтримки кластерів на регіональному рівні, який веде до економічного зростання та посилення конкурентоспроможності кластерів, та їх учасників МСП.** Методологія також враховує завдання щодо забезпечення сталості та взаємозв'язку кластерних ініціатив із загальнонаціональними стратегіями, розширення можливостей для залучення інвестицій та міжнародного співробітництва, й підвищення рівня кооперації між підприємствами, дослідницькими установами та владою.

Залежно від рівня розвитку кластерного середовища регіонів, дана Методологія рекомендує застосовувати адаптовані підходи до розробки програми. Виділяються три типових сценарії:

- Сценарій А: діючі зрілі кластери (фокус на масштабування, інтернаціоналізацію, інноваційні проєкти);
- Сценарій В: слабкі/"сплячі" ініціативи (побудова довіри, мобілізація учасників);
- Сценарій С: відсутність кластерних організацій (виявлення кластерного потенціалу, формування критичної маси та створення кластерних ініціатив та організацій).

1.4 Масштабування методології на інші регіони України

Після апробації методології в 6-ти пілотних регіонах і збору зворотного зв'язку від учасників та стейкхолдерів ініціативи Clusters4Regions, даний документ буде доопрацьовано відповідно до отриманого досвіду та з урахуванням виявлених кейсів розробки регіональних програм розвитку кластерів.

Фінальний варіант методології буде адаптовано для подальшого використання в інших регіонах України (поза ініціативою Clusters4Regions), а також узгоджено:

- з національною політикою кластеризації, яка на момент написання цього документу знаходиться у процесі розробки Міністерством економіки України
- з відповідними процедурами та регламентами розробки регіональних Програм, а також з урахуванням норм чинного законодавства

II. Кластери - драйвери економічного зростання регіонів

2.1 Роль кластерів у регіональному, економічному розвитку.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027, що затверджена Кабінетом міністрів України в серпні 2024 визначає кластери, як пріоритетний інструмент інноваційної підтримки та розвитку МСП.

Загалом, в рамках підтримки МСП можна виділити низку ролей, які здійснюють на ринку різні бізнес-об'єднання:

1. **Адвокація та лобіювання** – сприяння змінам у законодавстві, відстоювання інтересів бізнесу перед владою.
2. **Нетворкінг** – об'єднання підприємств для розвитку співпраці та обміну досвідом.
3. **Інновації та технологічний розвиток** – підтримка R&D, впровадження новітніх рішень та цифровізації.
4. **Подвійний перехід (зелена та цифрова трансформація)** – сприяння екологічним та цифровим змінам у бізнес-середовищі.
5. **Освіта та розвиток компетенцій** – організація тренінгів, навчання персоналу та професійний розвиток.
6. **Фінансова підтримка** – залучення грантів, кредитування, субсидії для МСП.

В Україні можна виокремити ряд категорій об'єднань бізнесу, які здійснюють вищезазначені ролі

1. **Торгово-промислові палати (ТПП)** – тримають фокус на лобіюванні, нетворкінгу та підтримці експорту.
2. **Галузеві та міжгалузеві бізнес-асоціації** – концентруються на адвокації, розбудові стандартів, професійній освіті.
3. **Кластери** – ключові у створенні інноваційних екосистем, стійкості та міцності ланцюгів доданої вартості через співпрацю бізнесу, науки та держави.
4. **Інноваційні мережеві структури** – спеціалізуються на R&D, розбудові стартап-екосистем, цифровій трансформації.

Фокус та пріоритети організацій об'єднань бізнесу відображені наступною таблицею (експертна оцінка)

Категорія	Адвокація	Нетворкінг	Інновації	Подвійний перехід	Освіта	Фінанси - інвест.	ЛДВ та екосистеми
ТПП	++	+++	+	+	++	++	+
Бізнес-асоціації	+++	+++	+	+	+++	+	+
Кластери	++	+++	+++	+++	++	++	+++
Інноваційні мережі	+	++	+++	++	++	+	+

Таким чином, кластери відіграють унікальну роль як **інтегратори бізнесу, науки та держави, що забезпечують інноваційний розвиток та сприяють цифровій і зеленій трансформації**. Вони відрізняються від бізнес-об'єднань (БО) тим, що поєднують нетворкінг, інновації та регіональний розвиток в єдиних індустріальних екосистемах, що включають **секторальні ланцюги доданої вартості тісно інтегровані з інноваційними екосистемами**.

Для ефективного визначення інструментів кластерної політики, важливо розуміти, **завдяки чому кластери є більш ефективними**, ніж інші організації в розвитку ЛДВ, інновацій та подвійного переходу МСП.

Існує щонайменше 3 головних причини переваг кластерів в цій ролі.

1. У своїх стратегіях та щоденних діях **кластери свідомо фокусуються на розривах у внутрішніх ЛДВ** й намагаються їх закрити шляхом цілеспрямованих заходів з налагодження внутрішньої виробничої кооперації.
2. Ці заходи спрямовані на **тісну взаємодію компаній однієї чи споріднених галузей для отримання додаткових переваг**. Для досягнення цього виду сполучення кластерні ініціативи, кластери практикують цілий арсенал інструментів, таких як нетворкінг, мечмейкінг, інноваційний брокеридж, програми розвитку інновацій серед МСП, широка мережева взаємодія тощо. Кластери **свідомо, цілеспрямовано та професійно розвивають ці техніки та методи**, а також створюють спеціальні програми підтримки та розвитку виробничої кооперації та інновацій в ЛДВ.
3. Кластери застосовують також інші **інструменти впливу на цілісність, стійкість та конкурентоспроможність ланцюгів вартості**, - як краще використання спільних ресурсів, створення спільних (шерингових) послуг, допомагають розвивати професійні стандарти якості та підготовки кадрів, організують програми експортної підтримки та інтернаціоналізації, вони сполучають учасників головного ланцюга з місцевою інноваційною екосистемою, тощо (рис. 1).

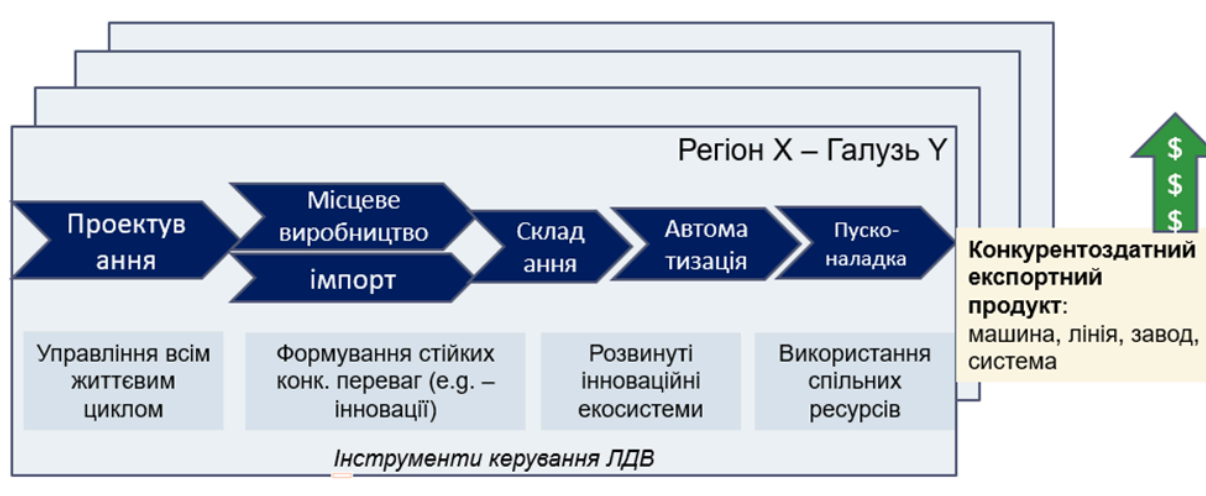


Рис. 1. Приклад ЛДВ для секторів інжинірингу – машинобудування

Цей свідомий фокус є важливим для розуміння природи кластерів та їх відмінностей від інших БО. Без подібних зусиль та фокусу, бізнеси в одній галузі об'єднуються дуже важко, оскільки є конкурентами. В Україні, **дефіцит довіри між суб'єктами ринку** значно виріс в кризові 1990-і й досі вважається перешкодою №1 для будь-яких об'єднавчих процесів. Й навіть, коли бізнеси об'єднуються в одному БО (наприклад, галузевій асоціації) для лобювання спільних інтересів це зовсім не означає, що вони готові до співпраці між собою в створенні спільних продуктів.

Через ці переваги та фокус на ЛДВ та екосистемах, кластери традиційно вважаються в світі рушіями економічного розвитку, як на регіональному, так і на галузевому рівнях. Згідно даних ЄС, підприємства, об'єднані в передові кластери, мають удвічі вищу продуктивність праці порівняно з тими, які не об'єднані. Загальна кількість кластерів в ЄС становить близько 3 тис, й сьогодні разом вони дають **40% всіх робочих місць, 55% фондів заробітної плати, 50% експорту та 87% всіх патентів ЄС.**

Згідно даних Українського кластерного альянсу (УКА) в Україні, кількість кластерів становить близько 70, але розвинутих з них, близько європейського рівня (за кількістю учасників та рівнем внутрішньої співпраці) - не більше 10. Точних облікових даних щодо вкладу кластерів в економічні показники в Україні немає. УКА надає дані тільки щодо кількості МСП в кластерах - ця цифра становить близько 3000 МСП.

2.2 Кластерна політика як інструмент регіонального економічного зростання

В розвинених країнах світу кластери стають справжніми оркестраторами та рушіями розвитку індустріальних екосистем через застосування комплексу інструментів (рис. 2), і

які, в свою чергу визначаються відповідними **державними** політиками та довгостроковими програмами розвитку.

В ієрархії державних програм, кластери традиційно вважаються у світі **інструментом промислової політики** (а інколи - інституцією, в залежності від рівня в ієрархії різних політик), але також розглядаються як інструмент в рамках інноваційної та регіональної державних політиках, а також окремих стратегіях та політиках підтримки та розвитку МСП.

Ця роль ключових координаторів усередині ланцюжків створення вартості залежить від справжньої, глибокої інтеграції з інноваційними екосистемами (зона В, рис. 2) та від **правильного балансу сил та ефективної взаємодії з іншими інституціями - регуляторами та полісі-мейкерами** (зона С, рис.2).

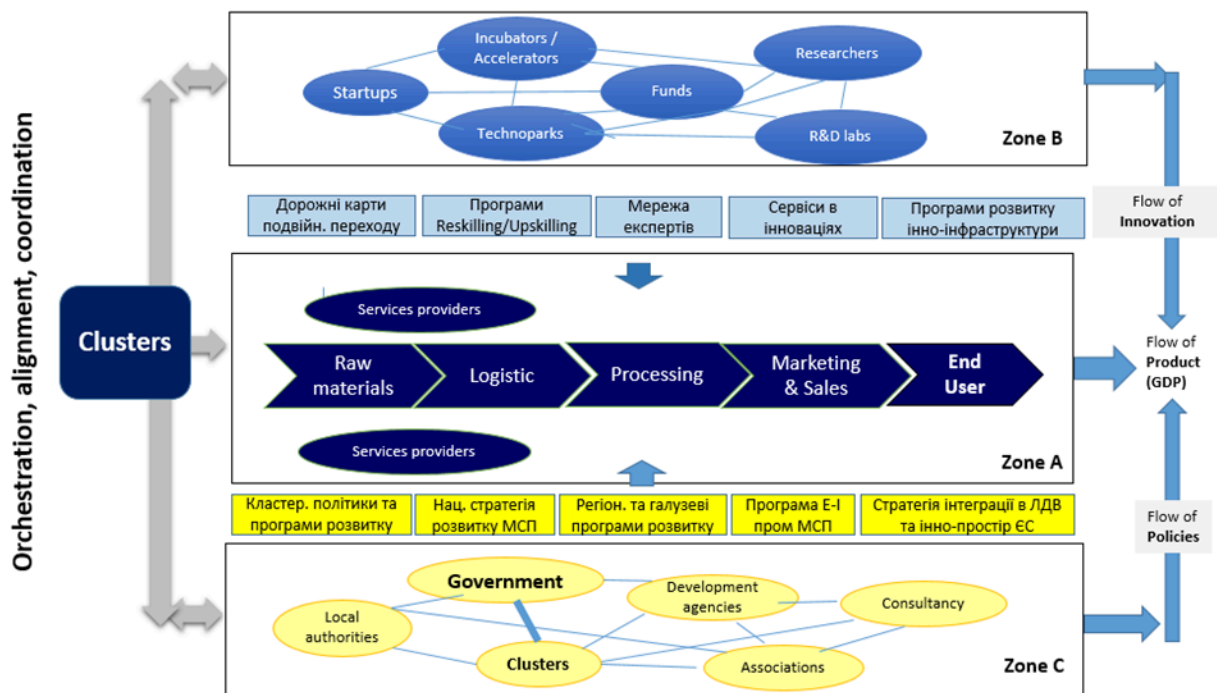


Рис. 2 Кластери як оркестратори індустриальних екосистем.

Передові країни, де кластери займають суттєві долі в ВВП та інноваціях, застосовують для кластерної підтримки цілий набір інструментів, як:

- **По інтеграції кластерів з інноваційними екосистемами:**
 - дорожні карти подвійного переходу МСП,
 - програми інноваційного розвитку МСП, включно з інфраструктурою (технопарки, лабораторії R&D, центри прототипування та сертифікацій),
 - створення спеціальних центрів підтримки (як Європейські Цифрові Інноваційні Хаби, Е-ЦІХ), тісно інтегровані з кластерами.
- **Загальні програми підтримки МСП (за допомогою кластерів):**

- програми та політики, спрямовані на розвиток МСП та кластерів за цільовими пріоритетами,
- програми регіонального та галузевого розвитку,
- програми експорту та інтернаціоналізації,
- програми інтеграції в європейські та глобальні ЛДВ та інноваційний простір ЄС.

У всіх подібних програмах кластери мають свої специфічні ролі та завдання. Специфікація та оптимізація сукупності цих інструментів та програм підтримки під конкретні цілі розвитку й формує суть національних чи регіональних програм розвитку кластерів.

За останні 3 роки уряд України зробив значні кроки по створенню вищевказаних цільових програм. Водночас, в них є відчутні та значні прогалини по відношенню до **ролі та місця кластерів**. Чимало донорів та й сам уряд намагається впровадити численні програми та інструменти підтримки напряму до МСП, ніж делегувати їх на сторону кластерів. Водночас зарубіжний та український досвід показує, що є чимало випадків, коли задіяння кластерів дало б більш ефективні, а головне - **сталі наслідки та впливи** (outcomes & impact). Адже кластери є прямими інтересантами сталого, системного розвитку й зацікавлені в зростанні конкурентоспроможності своїх МСП.

Концепція розвитку кластерів, що розробляється Українським кластерним альянсом спільно з Міністерством економіки України, має визначити кластери, як суб'єкта економічного розвитку, специфікувати їх місце, роль та завдання в програмах економічного, промислового, **регіонального** та інноваційного розвитку через інтеграцію в них, а також визначення додаткових інструментів підтримки та розвитку кластерів.

Наразі, головні положення даного документу в частині інструментів та політик базуються на узгоджених позиціях кластерів Українського кластерного альянсу.

2.3 Кращі європейські практики кластерного розвитку на регіональному рівні

Європейські кластерні стратегії зазвичай орієнтовані на інновації та співпрацю: кластери формуються навколо високотехнологічних галузей, університетів та наукових парків, а уряди підтримують мережеву взаємодію між бізнесом і наукою.

Європейський підхід базується на концепції *“потрійної спіралі”* (business-government-university), де держава створює умови, а ініціатива часто йде “знизу” від самих учасників кластерів.

У 27 країнах ЄС налічуються 45 кластерних політик і програм (дані за 2023 рік)³. Серед них - 17 національних та 8 регіональних кластерних політик, 17 широких політик (наприклад, національні програми розвитку, стратегії розвитку МСП, стратегії смарт-спеціалізації,

³ European Cluster Panorama Report 2024.

https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf

інноваційні стратегії тощо) і 3 галузевих політики (наприклад, стратегія розвитку промисловості).

Основними орієнтирами кластерних політик країн ЄС є:

- **Зелений та цифровий перехід:** кластери як рушійна сила інновацій, спрямованих на екологічну стійкість та цифровізацію.
- **Інтернаціоналізація:** ЄС стимулює участь кластерів у глобальних ланцюгах створення вартості.
- **Smart Specialisation (S3):** кластери інтегруються в регіональні стратегії смарт-спеціалізації.
- **Підтримка МСП:** адаптація кластерних політик до потреб малих підприємств.
- **Інновації та стартапи:** сприяння відкритій інноваційній екосистемі через кластери.

Найкращою щодо підтримки кластерів та підвищення конкурентоспроможності регіону, що також визнано Гарвардською бізнес школою є кластерна політика регіону Каталонія в Іспанії. Каталонія – один із високорозвинених регіонів Іспанії. ВВП на душу населення у 2022 році становив 33 534 євро, перевищуючи середній рівень по ЄС (29 300 євро). Регіон відноситься до групи «сильних інноваторів» і є привабливим для іноземних компаній. В Каталонії знаходиться понад 9600 провідних компаній, які займаються розширенням своєї операційної діяльності або створюють нові R&D центри.

Каталонія має понад 30 років досвіду використання кластерів як ключового інструменту для підвищення конкурентоспроможності. **Успіх кластерної політики Каталонії пояснюється її довготривалістю та сталістю, незалежно від політичних змін у регіоні (протягом 30 років змінилось 15 міністрів та 3 політичні партії), фокусом на стратегічні зміни, вдосконаленням вмінь та навичок фахівців-кластерних практиків.**

Головною інституцією з реалізації кластерної політики в регіоні є АССІО, регіональне агентство при Міністерстві підприємництва та праці Каталонії.

У 2014 році уряд Каталонії розробив **Каталонську кластерну програму**, яка надає підтримку виключно **акредитованим кластерам**.

Основні цілі Програми:

- Сприяти використанню кластерів як інструменту посилення конкурентоспроможності компаній Каталонії;
- Структурувати втручання Уряду Каталонії у сферу кластерної політики;
- Оптимізувати каталонську кластерну екосистему, одночасно збільшуючи її міжнародну видимість.

Кластерна програма оновлюється кожні три роки. Загалом програми містять близько 17 критеріїв для акредитації кластерів, при цьому з кожною новою програмою критерії стають все більш вимогливими.

АССІО щорічно проводить оцінювання кластерних менеджерів, проектних менеджерів та президентів кластерів, приділяючи особливу увагу стабільності управління, фінансовій моделі та управлінській команді.

Основний фінансовий інструмент Кластерної програми Каталонії – **Ініціатива з посилення конкурентоспроможності (IRC)**, що спрямована на підтримку кластерів у співфінансуванні проектів та окремих заходів, передбачених їхніми річними планами дій. Вона передбачає три напрями фінансової підтримки:

- **Проекти з підвищення конкурентоспроможності:** спрямовані на співфінансування ініціатив, що покращують конкурентоспроможність компаній та кластерів. Проекти направлені на міжкластерні ініціативи, міжнародну співпрацю, стратегічні зміни та розвиток талантів.
- **Інноваційні проекти:** цей напрям призначений для співфінансування проектів, заснованих на використанні будь-якого з 20 пріоритетних технологічних трендів.
- **Пожвавлення діяльності:** Цей напрям призначений для підтримки співфінансування окремих заходів, включених до річних планів дій кластерів. Ці заходи повинні відповідати визначеним стратегічним завданням кластера і не повинні бути основною операційною діяльністю.

Крім регіональної програми підтримки, кластери Каталонії можуть отримувати фінансування від **національної Програми «Інноваційні бізнес-об'єднання» (Agrupación Empresarial Innovadora (AEI))**. Вона є основним інструментом промислової політики Міністерства промисловості торгівлі та туризму Іспанії та спрямована на фінансування інноваційних проектів у кластерах.

Каталонські кластери також грають важливу роль в реалізації спільних R&D проектів. У 2023 році через них було розподілено 30% фондів R&D Іспанії (12,8 млн євро).

Кластери Каталонії створюють 36% ВРП та 36% робочих місць. в регіоні.

Основною відмінністю кластерної політики в Каталонії є зосередження на стимулюванні досконалості, стратегічних змінах, а не на підтримці всіх без винятку кластерів Каталонії.

2.4 Рекомендовані інструменти підтримки кластерів.

Український кластерний альянс виробив свої позиції щодо інструментів національного та регіонального рівнів. Згідно визначенню в розділі “Термінологія” - “Інструмент - це механізм або засіб, що використовується державними чи регіональними органами влади для підтримки розвитку кластерів. Він може включати фінансові стимули (гранти, податкові пільги), нормативно-правові акти (регуляторні зміни), організаційні механізми (створення кластерних ініціатив) та інші заходи, спрямовані на зміцнення співпраці між підприємствами, науковими установами та органами влади”.

Кількість інструментів, що використовують розвинені країни для розвитку кластерів перевищує кілька десятків. Вони відрізняються за цілями призначення (наприклад, для яких цілей ми хочемо стимулювати ріст кластерів), рівнем розвитку кластерної екосистеми (чи готові самі кластери для використання цього інструменту) тощо.

Український кластерний альянс проаналізував перелік найбільш популярних інструментів, що використовуються в ЄС, а також в Україні й відібрав 10 інструментів, найбільш релевантних так званим “критичним місіям” - стратегічним

На рисунку 3 представлено [ієрархію EquiP методології UNIDO](#), яку УКА застосовує як для промислових, так і інших політик в Україні, включно з кластерною. Методологія є, по суті, **логічною декомпозицією від стратегічних цілей та напрямків дій - до конкретних механізмів та інструментів політик**. Рисунок 3 представляє

- 6 критичних місій кластерної екосистеми країни - головних стратегічних напрямків
- 15 механізмів - зон втручання держави
- 14 відібраних інструментів, найбільш релевантних для обох рівнів політик - національного та регіонального.

Наразі, ця пропозиція інструментів для впровадження в кластерних політиках перебуває на розгляді Міністерства економіки й й остаточні рішення плануються в 2-й половині 2026 року. Таким чином, представлений набір інструментів має рекомендаційний характер й більш детально приведений в [Додатку 1](#)).

Впровадження даних інструментів в регіональні програми кластерного розвитку дозволить **максимально ефективно інтегрувати кластерний компонент у вже існуючі інструменти** і прискорити їхню імплементацію.

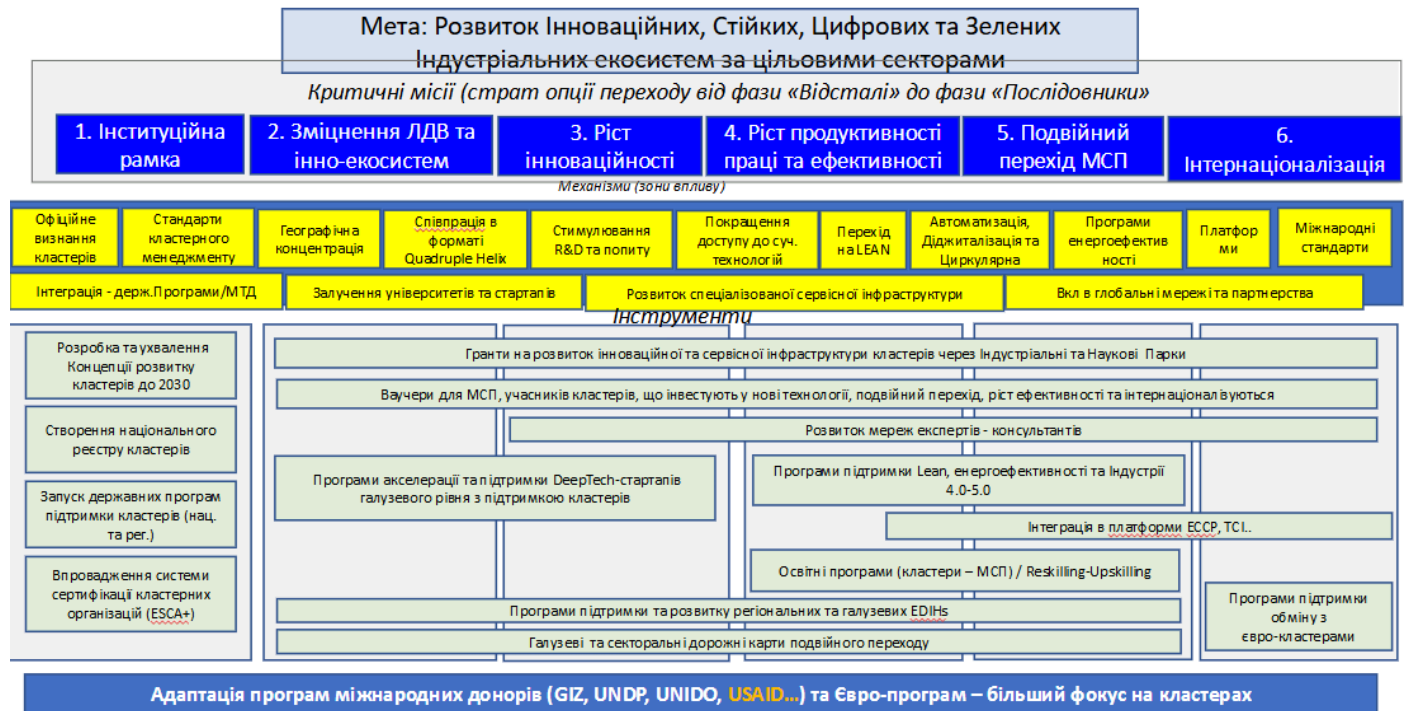


Рис. 3 Адаптований до кластерних політик фреймворк “Цілі - Механізми - Інструменти”

Використання даного фреймворку при розробці регіональних програм зводиться до наступних завдань

1. Вивчення та аналіз інструментів, чи можна та яким чином їх застосовувати на рівні свого регіону для стимулювання кластерного розвитку.
2. Обговорення та прийняття рішення щодо включення в програму кластерного розвитку.
3. Затвердження в фінальних документах.

Особливістю п.1 є те, що чимало інструментів (наприклад, від донорських програм) вже існують та застосовуються на національному та регіональному рівнях. Водночас, вони не специфіковані під завдання зростання, чи хоча б, долучення кластерів й таким чином, практично ніяк не впливають на їх розвиток. Відповідно, завдання “включення інструменту” для регіональних стейкхолдерів від влади (APP та OBA) в ряді випадків означатиме не стільки виділення власних ресурсів, як проведення певних заходів з адвокації та лобювання на рівні міжнародної технічної допомоги.

2.5 Кластерні програми в ієрархії економічних політик національного та регіонального рівня

Роль кластерів в економічному розвитку України визначено одразу у декількох стратегічних документах національного рівня:

- **Національній економічній стратегії до 2030 року**, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України [від 3 березня 2021 р. № 179](#),
- **Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року**, схваленої розпорядженням Кабінету міністрів України [від 30 серпня 2024 р. № 821-р](#),
- **Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року**, схваленої розпорядженням Кабінету міністрів України [від 31 грудня 2024 р. № 1351-р](#)
- **Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки**, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (зі змінами [від 13 серпня 2024 р. № 940](#))

На момент написання цих Методичних рекомендацій в Україні немає єдиного затвердженого документу, який би цілісно та системно описував основні засади розвитку кластерів та їх місце у національній та регіональних економіках України.

У 2024 році Український Кластерний Альянс спільно з Міністерством економіки України розпочали розробку **Національної концепції розвитку кластерів**, що має визначити кластери, як суб'єкта економічного розвитку, специфікувати їх місце, роль та завдання в програмах економічного, промислового, **регіонального** та інноваційного розвитку. Наразі, головні положення даного документу в частині інструментів та політик базуються на узгоджених позиціях кластерів Українського кластерного альянсу.

Розробниками планується, що **Концепція розвитку кластерів** буде задавати загальну рамку та основні засади національної політики кластеризації економіки України, яка буде впроваджуватися на регіональному рівні шляхом реалізації **Регіональних програм розвитку кластерів**. Також у планах є розробка та прийняття інших нормативно-правових актів, які будуть визначати додаткові інструменти підтримки та розвитку кластерів.

Зі схематичним зображенням загальної рамки та ієрархії кластерних політик можна ознайомитися на *Рис 4*



Рис. 4 Ієрархія кластерних політик

2.6 Загальна рамка (фреймворк) регіональної програми розвитку кластерів

За методологічну основу для регіональних програм кластерного розвитку взято

- [багаторічний досвід](#) експертів УКА з аналізу та розробки промислових політик в Україні, включно з кластерною
- висновки та рекомендації [аналітичного звіту EU4Digital](#) про стан інноваційних кластерів у країнах Східного Партнерства ЄС
- аналітичні матеріали проєкту [Interreg Europe Accelerate GDT](#), до якого УКА увійшов спільно з Мінекономіки
- [інструментарій EQuIP](#) методології, розробленої UNIDO та GIZ

Для кращого розуміння запропонованої рамки та структури регіональних кластерних програм, трохи детальніше зупинимося на останньому пункті.

UNIDO є спеціалізованою агенцією Організації Об'єднаних Націй з унікальним мандатом сприяти сталому промислому розвитку. **Інструментарій EQuIP** - це набір аналітичних інструментів, які стосуються трьох ключових аспектів інклюзивного та сталого промислового розвитку, а саме: i) економічних, ii) соціальних та iii) екологічних результатів. Використовуючи діагностичні інструменти EQuIP, фахівці-практики можуть емпірично визначити сильні та слабкі сторони сектору.

Методологія є, по суті, логічною декомпозицією від стратегічних цілей та напрямів дій - до конкретних механізмів та інструментів політик.

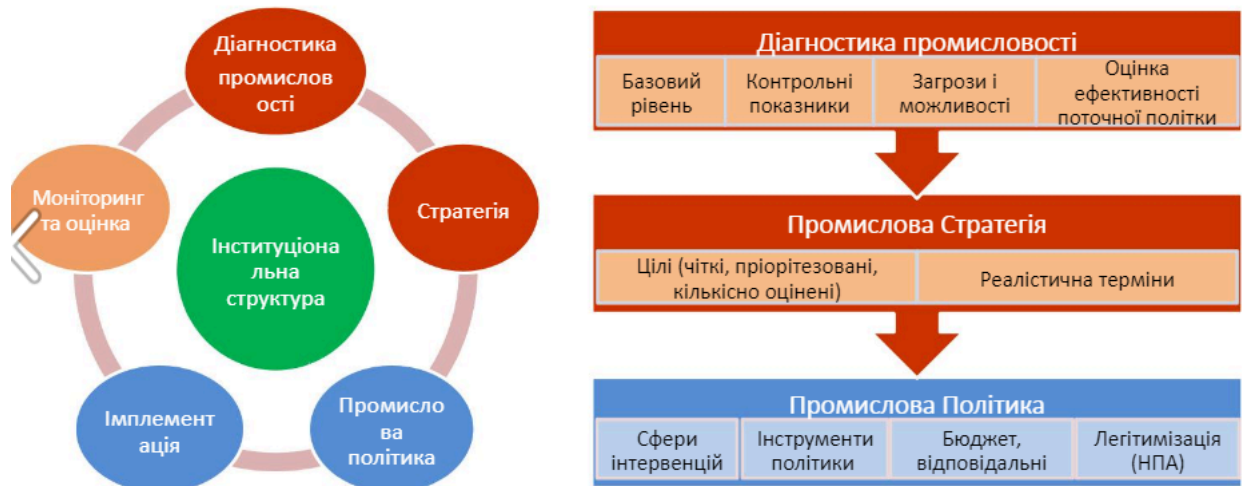


Рис. 5 Цикл промислової політики (EQUP)

Після адаптації підходів EQUP до специфіки сфери кластеризації регіональної економіки України було виділено наступні ключові елементами програми (див Рис. 6):

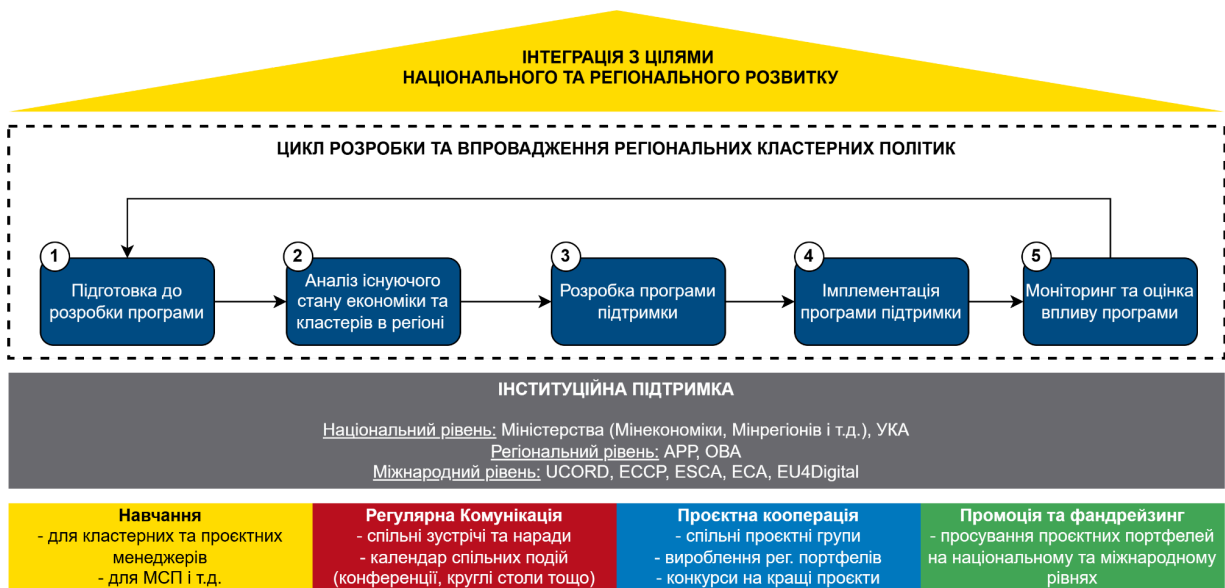


Рис. 6 Фреймворк регіональної кластерної програми

1. **Інституційна підтримка** - виявлення та консолідація інституцій, які беруть на себе відповідальність за розробку та впровадження програми розвитку кластерів. Для забезпечення найкращої інтеграції та узгодження політик варто розглядати три рівні таких інституцій
 - a. Національний рівень: Мінекономіки, Міністерство розвитку громад та територій, Український кластерний альянс
 - b. Регіональний рівень: APP, за підтримки OBA

- c. Міжнародний рівень: UCORD, [ECCP](#), [ESCA](#), [ECA](#), [EU4Digital](#) - це міжнародні проєкти/програми та інституції, які вже надають активну підтримку українським кластерам та готові до посилення інституційної співпраці
- 2. **Інтеграція з національними та регіональними економічними цілями, стратегіями, програмами** - узгодження та вирівнювання зі стратегічними та програмними документами економічного розвитку (включно зі смарт-спеціалізацією регіону)
- 3. **Цикл розробки регіональної кластерної політики** - основні етапи розробки та впровадження кластерних програм, включно з проведенням аналізу, вибором інструментів підтримки та процедурами відбору кластерів у фокус підтримки (детально буде розглянуто в наступних)

III. Етапи розроблення регіональних програм кластерного розвитку



Нижчезазначені етапи розроблення регіональних програм описано з урахування специфіки імплементації ініціативи Clusters4Regions у пілотних регіонах.

Після апробації цієї методології будуть внесені зміни до відповідних етапів та інструментів, зазначених у додатках.

Це допоможе адаптувати методичні рекомендації для самостійного використання (поза ініціативою Clusters4Regions) та забезпечення повної відповідності з чинним законодавством та існуючими регіональними процедурами та регламентами щодо розробки та затвердження Програм ([див. п. 4.4](#)).

Керівні принципи для розробки регіональних програм кластерного розвитку

Розроблення проекту регіональних програм має здійснюватися з дотриманням таких принципів:

1. **Міждисциплінарна залученість** - врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, дотичних до теми кластеризації; забезпечення їх рівномірної та пропорційної залученості до процесу розробки програми;
2. **Об'єктивність** - розроблення документу на основі фактичних даних, результатів аналітики, в тому числі проведення фокус-груп зі стейкхолдерами, з формуванням чітких цілей та кількісно вимірюваних індикаторів (показників), яких слід досягти;
3. **Інтегрованість** - взаємозв'язок та узгодженість пріоритетів, планів і програм розвитку на державному та регіональному місцевому рівнях;
4. **Ефективність** - визначення та забезпечення функціонування механізму досягнення цілей, виконання завдань, заходів у встановлені терміни;
5. **Сталість** - в широкому розумінні: врахування соціальних, економічних та екологічних пріоритетів розвитку регіону; у вузькому: забезпечення умов для довгострокового успіху програми (в т.ч. без сторонньої підтримки);
6. **Інституційна підтримка** - визначення відповідальних установ, які беруть на себе роль ведення програми розвитку кластерів (за замовчуванням - АРР).

Етап 1 - Підготовка до розробки програми

Етап підготовки є критично важливим для створення якісної регіональної кластерної програми. Він забезпечує залучення основних стейкхолдерів, формування експертних груп, визначення цілей та планування робіт. Основні завдання етапу – організація процесу, координація залучених сторін та створення спільного бачення розвитку кластерної екосистеми регіону.

1.1 Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів

Розробка регіональної кластерної програми передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів для забезпечення балансу інтересів та комплексного підходу. Для цього необхідно:

Створити список стейкхолдерів - виявити та класифікувати ключові заінтересовані сторони. Для полегшення майбутньої взаємодії рекомендується до списку додавати також дані контактних осіб. Нижче наведено можливі групи:

- Представники реальних кластерів (як природних економічних утворень) даного регіону. При достатньому рівні довіри саме з них формуються кластерні ініціативи.
- Місцевий бізнес
- Університети та НДІ (освітній компонент, науковці)
- Представники інноваційних та технологічних компаній - стартапи, розробники, інжинірингові компанії, інтегратори і т.д.
- Представники громадського сектору
- Представники регіональної влади та агенцій регіонального розвитку
- Комунальні заклади
- Представники інвестиційних фондів, донорів, агенцій по залученню інвестицій тощо

Провести аналіз стейкхолдерів - розглянути сформований на попередньому кроці список з позиції декількох критеріїв:

- Інтерес — чому і який вони мають інтерес і як це пов'язано з іншими
- Вплив — який рівень влади та впливу вони мають?
- Ресурси — які матеріальні та нематеріальні ресурси мають
- Відносини — які стосунки між ними (конфлікт, партнерство).

Це можна зробити за допомогою мапування методом цибулевої діаграми або матриці впливовості — інтересу.

Див. [Додаток 2. Цибулева діаграма стейкхолдерів](#) та [Додаток 3. “Бостонська” Матриця](#). У разі браку наявної інформації про стейкхолдерів, на цьому кроці рекомендується висувати гіпотези, які будуть перевірені у процесі подальшої взаємодії. Дані інструменти наведені

для кращого розуміння можливої взаємодії між стейкхолдерами і є рекомендованими для аналізу, але не обов'язковими.

Обрати формати взаємодії зі стейкхолдерами - для найбільш оптимального процесу залучення та комунікації з ними. У [Додатку 4](#) наведено можливі формати взаємодії зі стейкхолдерами.

Цей процес має наступні завдання:

- Визначення бачення, очікувань і потреб ключових стейкхолдерів щодо кластерного розвитку
- Виявлення лідерів думок, потенційних драйверів кластерних проєктів та співпраці
- Визначення готовності долучатися до робочої групи, стратегічних сесій та інших форматів взаємодії

На цьому етапі рекомендується провести онлайн-опитування: «Очікування та готовність стейкхолдерів до реалізації кластерної політики» (див. [Додаток 5](#))

1.2 Створення регіональної робочої групи (РГ)

Робоча група є основним координаційним органом у процесі розробки програми. Регіональний координатор створює робочу групу із 5-7 представників найбільш зацікавлених категорій стейкхолдерів (по 1-2 представника з категорії), як:

- 1) Представники регіональної влади та агенцій регіонального розвитку
- 2) Представники реальних кластерів або кластерних ініціатив
- 3) Місцевий бізнес (якщо немає кластерів)
- 4) Університети та НДІ (освітній компонент, науковці)
- 5) Представники інших категорій (за умови високого інтересу) та інші

Рекомендації щодо орієнтовного складу, розподілу ролей та зон відповідальності у РГ наведено у [Додатку 6](#).

Виходячи із індивідуальної ситуації в регіоні склад РГ може розширюватися з числа **найбільш вмотивованих та зацікавлених стейкхолдерів**. Розподіл ролей та зон відповідальності теж може бути змінено (але це не стосується ролі координатора).

Регіональний координатор пропонує цим представникам долучитись до робочої групи, з урахуванням наступних критерії та вимог

- 1) Робота є волонтерською, й включатиме наступні обсяги
 - а) Участь в 2х стратегічних сесіях
 - б) Індивідуальна робота по вичитці документів та наданню пропозицій (звіти по економічному стану та кластерному потенціалу, проміжні та фінальні версії)

розробки тощо)

- 2) Кандидати до Робочої групи мають відповідати наступним критеріям
 - a) Розуміння економічних викликів, достатній рівень знань та експертизи в економіці регіону (в конкретній галузі)
 - b) Бажання працювати над створенням регіональної програми
 - c) Достатні навички роботи в команді
 - d) Не мають конфлікту інтересів (або якщо вони присутні, то повинні бути заявлені на початку);
 - e) Мають можливість долучатися протягом всього часу розробки концепції;
- 3) Заохочення та стимули для роботи експертів
 - a) Включення інтересів групи стейкхолдерів в фінальні продукти проекту
 - b) Професійний ріст, нові знання в кластерній тематиці та розробці програм регіонального рівня
 - c) Здобуття нових корисних контактів в тому числі на загальноукраїнському рівні



При масштабуванні програми на інші регіони й після завершення проекту Clusters4Regions, головним ініціатором розробки чи допрацювань регіональної програми кластерного розвитку, згідно чинного законодавства, слід вважати обласні державні (військові) адміністрації. .

1.3 Розроблення регламенту та плану дій РГ

Після створення робочої групи Регіональний Координатор організовує серію стартових зустрічей, на яких розглядаються наступні питання:

- 1) Проведення первинного брифінгу для членів РГ щодо цілей, завдань і принципів кластерної політики та методології розробки програми.
- 2) Розробка регламенту РГ
 - a) Узгодження складу та розподілу ролей у РГ
 - b) Визначення регулярності зустрічей та каналів комунікації
- 3) Підготовку та погодження календарного плану робіт із зазначенням ключових етапів (аналіз, розробка, погодження, затвердження, впровадження).
- 4) Визначення критеріїв та методів збору даних для аналізу поточного стану економіки регіону та кластерного потенціалу.
- 5) Розроблення графіку проведення стратегічних сесій, консультацій із стейкхолдерами та інших ключових заходів.
- 6) Забезпечення ресурсної підтримки (експертний супровід, технічне забезпечення сесій).

- 7) Підготовку інформаційної кампанії для залучення громадськості та бізнесу до процесу.

1.4 Результати етапу підготовки

Результатами якісної підготовки 1-го етапу є

1. Сформована та працююча регіональна робоча група. Список учасників робочої групи надається Дирекції.
2. Погоджений покроковий план розробки програми.
3. Проведено стартову зустріч для актуалізації бачення та очікувань стейкхолдерів.
4. Запущене опитування серед стейкхолдерів.
5. Визначені потреби стейкхолдерів та бар'єри для реалізації кластерних ініціатив (результати опитування).
6. Створено базу даних контактів залучених сторін.
7. Визначено та закріплено попередні ролі учасників процесу.
8. Розроблено план комунікацій для ефективної взаємодії з місцевими громадами та бізнесом.

Регіональні координатори комунікують про всі 7 пп. до Дирекції проекту.

Орієнтовні дати 1-го етапу - квітень 2025.

Етап 2 Аналіз існуючого стану економіки та кластерів в регіоні

Цей етап є фундаментальним для подальшої розробки програми, адже саме якісний аналіз дозволяє визначити актуальні виклики, потреби та можливості для розвитку кластерів. Він передбачає комплексну оцінку економічного середовища, аналіз кластерного потенціалу та стейкхолдерів.

2.1 Аналіз існуючих регіональних політик

На цьому підетапі проводиться:

- Аналіз регіональних стратегій та програм розвитку (стратегії розвитку регіону, програми підтримки бізнесу, інновацій, плани відновлення тощо), щоб знайти точки дотику з майбутньою програмою кластерного розвитку. Основна увага має приділятися стратегічним та оперативним цілям, завданням, інструментам підтримки бізнесу, бізнес-об'єднань, кластерів, в т.ч. підтримки цифрового та зеленого переходу.
- Визначення пріоритетних секторів (напрями смарт спеціалізації регіону) зазначених у чинних регіональних політиках.

2.2 Економічний аналіз регіону

Основна мета цього підетапу – визначити сильні сторони економіки регіону, а також потенційні проблеми, які кластери могли б брати на себе як інструмент промислової, інноваційної політик, а також подвійного переходу.

Ця аналітика включає наступні кроки :

1. Аналіз загального економічного профілю регіону (провідні галузі, структура економіки, розвиток малого та середнього підприємництва, рівень інноваційності та конкурентоспроможності МСП, рівень зайнятості, міжнародна співпраця).

Орієнтовний перелік показників для аналізу надано у [додатку 7](#). У зв'язку з обмеженою доступністю деяких економічних показників у період воєнного стану, аналіз проводиться на основі даних, що є у відкритому доступі. Охоплюваний період – 5 -10 років.

Джерела даних: оновлені стратегії регіонального розвитку області, сайт Держстату України (розділи Регіональна статистика, Діяльність підприємств), сайт Головного управління статистики області; *дані щодо патентної діяльності - сайт IP офісу:* <https://nipo.gov.ua/statystyka-zvity/>

2. Аналіз конкурентних переваг та бар'єрів для розвитку ключових секторів. (Джерело даних: SWOT-аналіз стратегії регіонального розвитку області).

3. Визначення рівня цифровізації та “зеленого переходу”. *Джерело даних:* Індекс цифрової трансформації
<https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%20%201.pdf>
4. Аналіз кластерного потенціалу регіону. (Головні припущення та висновки щодо кластерного потенціалу, можливостей розвитку кластерів та впливу на розвиток регіональної економіки.)

Цей пункт є найбільш складним в роботі при підготовці звіту. Оцінку кластерного потенціалу рекомендується визначати по секторам, які дають найбільший вклад в ВРП регіону.

Одним із методів оцінювання кластерного потенціалу в регіону є визначення коефіцієнта локалізації за показником зайнятості, що розраховуються за формулою

$$LQ = (Emp_{ig} / Emp_g) / (Emp_i / Emp),$$

де

- LQ – коефіцієнт кластерного потенціалу
- Emp_{ig} – кількість зайнятих в досліджуваному сегменті в регіоні
- Emp_g – кількість зайнятих в досліджуваному сегменті в Україні
- Emp_i – кількість зайнятих в регіоні
- Emp – кількість зайнятих в Україні

Значення $LQ > 1$ свідчить про наявність у області передумов для формування секторального кластеру, оскільки рівень концентрації трудових ресурсів в даному сегменті в регіоні перевищує рівень концентрації трудових ресурсів в даному сегменті в Україні.

Поряд з цим для оцінювання кластерного потенціалу регіону не рекомендується використовувати лише показник зайнятості. Два сектори з однаковою кількістю зайнятих можуть мати різний внесок у ВРП, оскільки рівень продуктивності та доданої вартості в них відрізняється. Отже, для аналізу також можна використовувати показники доданої вартості, витрат на оплату праці, а також показники інноваційної діяльності сектору/галузі.

Результати кількісного аналізу рекомендується обговорити між експертами робочої групи та спільно визначити основні сектори кластерного потенціалу..

Регіональний координатор готує фінальний звіт, що відображає головні результати аналізу.

Вимоги до звіту (D5.1.2):

- *Обсяги* - до 20 сторінок в форматі word, шрифт Times New Roman, кегель 12, окремо - презентація в power point (до 12 слайдів)
- *Мова* - українська
- *Структура* - включає мінімум 4 вищезазначених пунктів

2.3 Аналіз існуючих кластерів та кластерних ініціатив

Аналіз існуючих кластерів та кластерних ініціатив регіону включає проходження наступних кроків

1. Проведення опитувань кластерних організацій та учасників потенційних кластерів щодо їхніх потреб, бар'єрів і планів розвитку. [\(Додаток 8\)](#)

Опитування відбувається шляхом розповсюдження онлайн анкети, що надається Дирекцією проєкту, через канали APP, кластери та у відкритих джерелах (соц. мережі тощо).

2. Ідентифікація існуючих кластерів та кластерних ініціатив

Основні характеристики кластеру для їх ідентифікації:

- просторова (географічна) концентрація
- галузева спеціалізація
- кількість підприємств
- управлінська компанія (кластерна організація)

Джерела даних: відкриті джерела інформації, YouControl (<https://youcontrol.com.ua/>) та ін.; за пошуковими словами, наприклад: “кластер”, “Асоціація”

Інтерактивна мапа кластерів УКА <https://www.clusters.org.ua/clusters-map/>

Атлас Кластерів України <https://clusteratlas.org.ua/uk/pro-nas>

Результати опитування існуючих кластерів

3. Аналіз ЛДВ кластерів

На основі відкритих даних (сайт кластеру, сайти учасників кластеру, *YOUcontrol ma інш*) проаналізувати:

- Чи існують в кластері ЛДВ?
- Які є прогалини в кластерних ЛДВ?
- Кількість учасників кластеру на кожній ланці

Приклад мапування ЛДВ див. у [Додатку 9](#).

4. Оцінка рівня організаційної зрілості кластерів.

Ідентифіковані кластери/кластерні ініціативи оцінюються за наступними рівнями зрілості: .

- **Стадія ініціації (Emerging)** – група компаній, наукових установ і організацій починає взаємодіяти, але ще немає сформованої інфраструктури чи спільної стратегії.

- **Стадія розвитку (Developing)** – створено кластерну організацію, критична маса акторів кластеру, розпочинається спільна діяльність, з'являються перші спільні проєкти та фінансування.
- **Стадія сформованого розвитку (Established)** – кластер має визначену стратегію, активні проєкти, взаємодію з урядовими та міжнародними організаціями.
- **Зрілий (Mature)** – кластер є повноцінною екосистемою, що забезпечує сталий розвиток, має стабільне фінансування, міжнародну кооперацію та сильний вплив на регіональну економіку

Регіональний координатор готує фінальний звіт “Огляд кластерів регіону”, що відображає головні результати аналізу.

Вимоги до звіту (D5.1.3):

- *Обсяги - до 20 сторінок в форматі word, шрифт Times New Roman, кегель 12, окремо - презентація в power point (до 10 слайдів)*
- *Мова - українська*
- *Структура - включає мінімум 4 зазначених пункта.*

2.4 Результати етапу 2

Етап 2 завершується до початку 1-ої стратегічної сесії. Його основними результатами є наступні

1. Аналітичний звіт щодо поточного стану економіки регіону та його кластерного потенціалу (D 5.1.2)
2. Узагальнені результати опитування/анкетування кластерів та бізнесу.
3. Аналітичний звіт щодо оцінки існуючих кластерів (та ініціатив) (D 5.1.3)
4. Якщо аналіз показав відсутність кластерів у регіоні, то в сценарії стратсесій врахувати не лише інструменти підтримки розвитку існуючих кластерів, але й інструменти стимулювання створення нових кластерів.

Регіональні координатори комунікують про всі 4 пп. до Дирекції проєкту, а також до Робочої групи. Пп. 1 та 3 є критичними з точки зору дедлайнів, оскільки підпадають під умови “Графіку постачання результатів”, визначених Операційним планом.

Етап 3. Розробка програми розвитку кластерів в регіоні

Цей етап передбачає безпосередню розробку регіональної кластерної програми на основі результатів попередніх етапів аналізу та консультацій зі стейкхолдерами. Важливою частиною цього процесу є проведення стратегічних сесій, підготовка програмного документа, визначення інструментів підтримки та механізмів фінансування.

3.1 Проведення стратегічної сесії №1 – збір вимог до програми

Мета першої стратегічної сесії – залучити ключових стейкхолдерів для узгодження спільного бачення програми та збору пропозицій.

Підготовка до сесії:

- Місце, дата, час проведення
- Кейтерінг, вода і т.д.
- Рекомендовано забронювати заздалегідь (2 тижні)
- Розіслати запрошення стейкхолдерам
- Підготувати презентації результатів аналізу
- Підготувати і роздрукувати регіональні документи (стратегічні плани, програми підтримки МСП тощо)
- Підготувати сценарій та програму проведення 1-ої стратегічної сесії з розробки програми, узгодити з головними експертами
- Канцелярія (папір, маркери), фліпчарти

Основні завдання сесії:

- Презентація результатів аналізу економіки регіону та кластерного потенціалу.
- Формування стратегічних цілей кластерного розвитку в регіоні до 2027
- Узгодження пріоритетних секторів та напрямків для підтримки кластерів.
- Вибір інструментів підтримки кластерів, визначення KPI
- Визначення завдань на наступний період.

Робота координатора під час та після сесії:

- Керуючись програмою та інструментами провести стратегічну сесію
- Забезпечити комунікаційний компонент (фото, пости в соц мережах і т.д)
- Оцифрувати всі результати групової роботи
- На основі оцифрованих даних розробити перший драфт регіональної програми кластерного розвитку (див п 3.2)

Рекомендована програма сесії - див в [Додатку 10](#)

3.2 Розробка регіональної програми кластерного розвитку

Після стратегічної сесії, Регіональний координатор розробляє чернетку програми згідно рекомендованої структури (див [Додаток 11](#)).

Після першого чернетку регіональний координатор має його поширити серед стейкхолдерів, зібрати коментарі та допрацювати.

3.3 Проведення стратсесії №2: валідація програми та моніторинг та оцінка

Після представлення розробленої програми та її погодження зі стейкхолдерами (включаючи Головних експертів проекту) проводиться друга стратегічна сесія, основні завдання якої:

- Визначення критеріїв і процедури відбору кластерів (рекомендації - див п.4.1).
- Формування дорожньої карти реалізації програми кластерного розвитку в регіоні.
- Узгодження порядку моніторингу та оцінки ефективності програми, що включає
 - Розробку комплексу KPI для оцінки ефективності реалізації заходів.
 - Визначення механізмів збору даних, періодичності звітування та відповідальних осіб.

Підготовчий етап та робота координатора на стратсесії є аналогічними до першої стратсесії

Детальний сценарій та програма сесій див в [Додатку 10](#).

3.4 Завершення розробки програми

Фінальний етап:

- Доопрацювання програми за підсумками другої стратегічної сесії.
- Остаточні узгодження програми з Дирекцією проекту Clusters4Regions, Обласною державною адміністрацією та APP .
- Презентація розробленої програми широкому колу стейкхолдерів.

IV. Наступні заходи ініціативи Clusters4Regions

Після завершення розробки програми робота Регіонального координатора буде фокусуватися навколо двох паралельних процесів

(1) *Адвокація та моніторинг затвердження і впровадження програми на рівні регіону:*

- (a) Подання Проєкту Програми на розгляд обласної ради,
- (b) Затвердження Програми на засідання обласної ради
- (c) Інтеграція кластерної програми до регіональних стратегій та планів розвитку.
- (d) Підготовка до етапу впровадження та запуску програми в 2026-27 рр.

(2) *Наступні заходи проєкту Clusters4Regions:*

- (a) Відбір кластерів у фокус підтримки (*регіональні координатори, які є представниками кластерів не беруть участь у цьому процесі*)
- (b) Навчання проєктних та кластерних менеджерів
- (c) Розробка регіональних портфелів проєктів
- (d) Розбудова комунікацій між стейкхолдерами

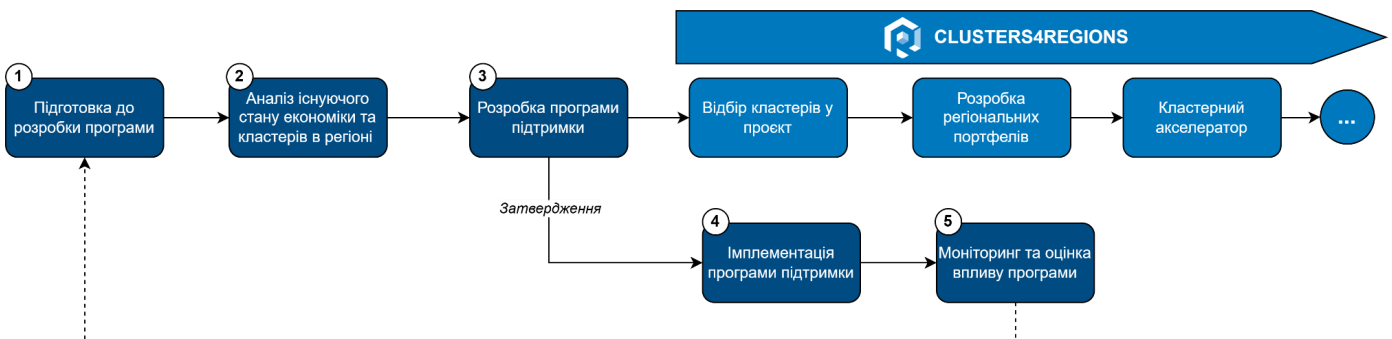


Рис. 7 Наступні заходи проєкту

4.1 Відбір кластерів у фокус підтримки

Ключові дії цього кроку:

- Формування комісії, що буде здійснювати відбір кластерів
- Проведення оцінки рівня зрілості кластерів, їхньої спроможності до масштабування, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та зеленої модернізації.
- Зустрічі з кластерами та їх керівництвом
- Відбір кластерів та кластерних ініціатив згідно затверджених критеріїв.
- Публічне оголошення кластерів, що увійшли до програми підтримки, для залучення додаткових партнерів та інвесторів.

На початку проєкту відомо, що ситуація в 3х регіонах щодо існуючих кластерів є наступною. В регіонах Вінницької та Хмельницької області існують до 5 кластерів в кожному регіоні, серед яких можна робити вибір 2-3х для підтримки. Натомість, в Сумській, Волинській та Одеській областях, сильних кластерів практично немає – є тільки кластерні ініціативи, або кластери, діяльність яких підлягає перевірці (чи дійсно є діючими). В Тернопільській області не виявлено поки ні те, ні інше. Таким чином ми маємо 3 різні ситуації, або 3 різні сегменти, до яких необхідно застосовувати диференційовані підходи

Рекомендована процедура оцінювання та відбору кластерів наведено у [Додатку 12](#).

Рекомендовані критерії відбору та оцінки кластерів й кластерних ініціатив для підтримки в **Вінницькій та Хмельницькій областях:**

1. Наявність кластерної організації (юридичної особи)
2. Кількість активних учасників (не менше 15, більшість – бізнес)
3. Системна діяльність упродовж останніх 1–2 років (події, проєкти, сервісна діяльність)
4. Наявність стратегічного плану або бачення розвитку
5. Рівень управління (наявність менеджера, команди, внутрішньої структури)
6. Вплив на ключову для регіону галузь / потенціал до масштабування
7. Потенціал до інтеграції у регіональні проєкти / програми відновлення
8. Позитивний імідж серед стейкхолдерів, довіра до організації

Примітка: у разі якщо ≥ 3 кластери відповідають критеріям, можливий додатковий відбір через пітчінг / інтерв'ю з командою.

Рекомендовані критерії відбору та оцінки кластерів й кластерних ініціатив для підтримки в **Сумській, Волинській та Одеській областях:**

1. Наявність ядра ініціативної групи (мін. 5 активних учасників)
2. Високий інтерес до розвитку кластерної моделі (мотивація, участь у подіях)
3. Попередня активність (навіть точкова: спільні заходи, участь у грантах, форумах тощо)
4. Фокус на перспективні регіональні сектори (відповідність смарт-спеціалізації та іншим пріоритетам рег. економіки)
5. Спроможність до залучення університетів та МСП
6. Орієнтація на подвійний перехід (цифровізація, екологічність)
7. Позитивна динаміка — є певні ознаки розвитку / інституціоналізації за останній рік
8. Підтримка з боку місцевої влади / APP / інших стейкхолдерів

Рекомендовані критерії відбору та оцінки кластерів та кластерних ініціатив для підтримки в **Тернопільській області:**

1. Ясний економічний потенціал певної галузі (є аналітика, статистика, відповідність пріоритетам смарт-спеціалізації)

2. Наявність групи бізнесів або сектору, що демонструє співпрацю / потребу в об'єднанні
3. Існуючі мережеві структури (асоціації, платформи, проекти), які можна трансформувати в кластерну ініціативу
4. Підтримка/готовність регіональних стейкхолдерів (APP, ОВА, освітні установи)
5. Відповідність регіональним та національним пріоритетам (зелений/цифровий перехід, інновації, експортоорієнтованість)
6. Можливість швидко запустити пілотні активності (мінімальна готовність до старту)
7. Наявність хоча б базової команди (хоча б один драйвер / організація чи лідер)
8. Інтерес до участі в національних/регіональних програмах

Дані критерії є рекомендованими й можуть бути зміненими під час стратегічних сесій, й урахуванням результатів проведеної аналітики.

Рекомендується всю аналітику проводити за методом зваженого багатокритеріального аналізу (Weighted Scoring Model). Метод передбачає виставлення ваг (важливості) та поточного рівня за кожним критерієм. Після вибору цих критеріїв, команда провідних експертів запропонує уніфікований інструмент для кожного регіону.

Регіональні координатори та-чи експерту можуть брати участь у виробленні критеріїв, натомість в разі їх приналежності до будь-якого діючого регіонального кластеру, вони мають бути виключені з комісії яка проводить оцінку кластерів у відборі за узгодженими критеріями. Це правило є загальним в проєкті для уникнення конфлікту інтересів.

Рекомендований склад комісії для відбору кластерів в фокусі підтримки

- Представник APP
- Представник Дирекції проєкту
- Представник від команди головних експертів
- Представник РГ регіону, який приймав участь в розробці програми і який не входить в склад кластерів
- Представник місцевого університету чи експертної спільноти

Кожен член комісії виставляє бали по запропонованій системі.

4.2. Навчання та розвиток компетенцій

Розвиток людського капіталу – критичний фактор успіху кластерних ініціатив.

В рамках розроблених кластерних програм передбачена реалізація наступних заходів:

- **Підготовка кластерних менеджерів** – організація спеціалізованих курсів, сертифікація, наставництво.
- **Навчання проєктних менеджерів** – формування навичок з розробки та управління кластерними проєктами, залучення фінансування.

- **Використання онлайн-платформ для обміну знаннями**, доступу до матеріалів, організації вебінарів та менторських сесій.
- **Регулярні обміни досвідом між 6 регіонами**, а також на рівні УКА - для підвищення кваліфікації команд кластерів у сферах інтернаціоналізації, маркетингу, розвитку інновацій та екологічної трансформації.

4.3. Розробка регіональних портфелів проєктів

Цей напрямок є найбільш вартісним та трудоемним в частині реалізації регіональних програм й передбачає:

- Формування робочих груп для підготовки проєктів від кластерів.
- Розробку конкретних регіональних проєктів, що сприятимуть розвитку кластерів та регіональної економіки за 4-ма великими категоріями
 - Зміцнення регіональних інноваційних екосистем (наприклад, створення інноваційних хабів, запуск спільних R&D-проєктів)
 - Зміцнення конкурентоспроможності МСП (наприклад, програми підготовки кадрів та експорту)
 - Великі інвестиційні проєкти від бізнесу, учасників кластерів (наприклад, будівництво нових заводів будівельних матеріалів)
 - Інфраструктурні проєкти приватно-державного партнерства (наприклад, реконструкція водоканалів обласних центрів тощо).

APP є стейкхолдером всіх означених проєктів й включається в їх підготовку в складі визначених робочих груп.

- Проведення круглих столів у регіонах для презентації, обговорення та коригування проєктів.
- Підготовку портфелів проєктів для подальшого включення до регіональних стратегій, планів відновлення та інвестиційних програм.
- Промоцію проєктів, зокрема, включення їх в спільні делегації APP та кластерів на конференцію Rebuild Ukraine в листопаді.

4.4. Поступова передача обов'язків та всіх відповідних ресурсів, інструментів та знань призначеному національному органу та APP



Важливим етапом усієї ініціативи буде процедура **Поступової передачі повноважень** призначеному національному органу та APP. Це допоможе забезпечити сталість програм після завершення проєкту.

Додатково може здійснюватися доопрацювання та адаптація методології для масштабування на інші регіони України.

Усі ці активності заплановано на 2-ий рік (2026) імплементації ініціативи Clusters4Regions, оскільки лише на цьому етапі можна буде врахувати:

- отриманий досвід, виявлені регіональні кейси розробки і затвердження програм,
- зворотній зв'язок від усіх учасників і стейкхолдерів
- Національну концепцію розвитку кластерів, яка планується до затвердження Мінекономіки

Цей етап включатиме наступні активності

1. Планування поступової передачі повноважень призначеному Національному органу та APP.
 - Розробку та затвердження детального плану передачі повноважень
2. Навчання команд APP
 - Тренінги з управління регіональними кластерними політиками
 - Супервізія для представників APP (передача повноважень, спостереження, зворотній зв'язок)
 - Обмін кращим досвідом між регіонами
3. Підтримка розвитку регіональних спільнот
 - Підтримка регулярних зустрічей в кластерних спільнотах регіонів
4. Доопрацювання методичних рекомендацій
 - Збір зворотного зв'язку від учасників та стейкхолдерів
 - Доповнення бази знань та кейсів
 - Узгодження рекомендацій з чинним законодавством, процедурами та регламентами щодо розробки регіональних Програм
 - Узгодження з національною кластерною політикою

V. Розбудова комунікацій між стейкхолдерами

Ефективна комунікація – запорука успішної імплементації програми розвитку кластерів. Важливо забезпечити 3 головні напрямки комунікацій:

1. Побудову внутрішньої комунікації між учасниками програми, органами влади та бізнесом.
2. Організацію інформаційних кампаній для популяризації кластерних ініціатив, залучення нових учасників та партнерів.
3. Підтримка комунікацій з Дирекцією проєкту та іншими стейкхолдерами за межами регіону.

Декомпозиція завдань по п.1 “Внутрішня регіональна комунікація” може включати, але не обмежується:

- 1) Створення окремого чату регіональних стейкхолдерів в мережі whatsapp
- 2) Створення графіку подій, який включає
 - а) Долучення стейкхолдерів до зовнішніх регіональних подій, релевантних для кластерів
 - б) Створення регулярних власних подій, метою яких є нетворкинг та мечмейкинг кластерної спільноти регіону.

П. 2b) буде варіюватись й залежати від оцінки кластерного потенціалу, й можливостей залучення діючих кластерів регіону. Наприклад,

- В регіонах де вже є діючі кластери можна відразу включати їх тематику та представлення з 2-го або 3-ої зустрічі (1-ша зустріч може бути загальною - для представлення Clusters4Regions та його ключових стейкхолдерів в регіоні).
- В регіонах, де немає кластерів, слід продовжити просвітню кампанію по перевагах кластерного розвитку серед цільових бізнес-спільнот

Організація зовнішніх комунікаційних кампаній (як набору активностей впродовж певного періоду) стосується окремих періодів проєкту, де необхідно включати скоординовані дії стейкхолдерів:

- **Квітень - травень 2025**: старт проєкту в регіоні:
 - 1) анонси про початок проєкту,
 - 2) анонси про опитування стейкхолдерів та кластерів,
 - 3) публікація про результати опитування кластерів,
 - 4) звіт - огляд існуючих кластерів
 - 5) анонси 1-ої стратегічної сесії - запрошення,
 - 6) запрошення (за необхідності) до Робочої групи проєкту

- **Липень 2025:**
 - 1) інформація про розроблену програму та її складові,
 - 2) анонси про відібрані кластери
- **Вересень 2025:** залучення проєктних менеджерів (кластери, APP) до онлайн навчання по проєктному менеджменту
- **Жовтень-листопад 2025:** активна комунікація розроблених проєктів до внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів (спільно з Дирекцією проєкту)

Комунікаційна взаємодія з Дирекцією проєкту та УКА може включати

- 1) Приєднання до платформи УКА [B2B matchmaking](#), де ведеться вся база знань по проєкту, є можливості мачмейкінгу, а також доступу до грантових проєктів
- 2) Підтримку спільних каналів в соцмережах (репости), публікацію аналітики, кейсів успіху та новин про досягнення кластерів свого регіону в каналах УКА.
- 3) Долучення до взаємодії з міжнародними партнерами, в тому числі, участь у заходах ЕССР та інших європейських кластерних платформах.

VI. Заключні рекомендації

Цей розділ підсумовує основні висновки щодо реалізації ініціативи Clusters4Regions та містить практичні рекомендації для ключових стейкхолдерів регіонального кластерного розвитку – органів влади, агенцій регіонального розвитку, кластерних організацій, бізнесу та експертних спільнот.

6.1 Ключові висновки щодо характеру розробки регіональної кластерної програми

- 1. Розробка регіональної кластерної програми – це не просто планування, а процес побудови довіри та співпраці між стейкхолдерами.**
Її цінність полягає не лише у фінальному документі, а в об'єднанні регіональних учасників навколо спільного бачення, пріоритетів і механізмів дій.
- 2. Процес має стратегічний характер, але залежить від якісної фасилітації та включення бізнесу.**
Успіх програми напряду залежить від того, наскільки вона базується на реальних потребах підприємств та підтримується дієвими акторами (існуючі кластери та ініціативи, АРР, місцева влада, наука, громадські організації).
- 3. Кожен регіон – унікальний, тому не існує універсального підходу.**
Методологія дає спільну рамку, але гнучкість, адаптація до регіонального контексту та пріоритетів – критично важливі, й це завдання регіональних Робочих груп.
- 4. Вузькими місцями можуть бути недостатня аналітична база, обмежений людський ресурс, низька включеність МСП чи органів влади, або надмірна формальність процесу.**
Ці виклики можуть нівелювати потенціал програми, навіть якщо вона формально ухвалена. Тому ці ризики варто передбачати відразу.
- 5. Реалізаційна спроможність програми формується ще на етапі її створення.**
Важливо закладати механізми не лише для бачення розвитку, а й для фінансування, моніторингу, лідерства та командної відповідальності.

6.2 Практичні рекомендації для розробників

1. **Використовуйте сучасні методики управління змінами та принципи Agile Project Management** (див. [Додаток 13](#))
2. **Формуйте Робочу групу з розробки програми, як міжсекторальну команду з чіткими ролями**
 - Залучайте представників влади (APP та ОВА), бізнесу, науки та освіти, громадського сектору.
 - Регіональний координатор бере на себе всі функції щодо координації дій та процесів, а також стає модератором для фокус-груп і стратегічних сесій.
 - Якщо компетенцій недостатньо чи є сумніви, - залучайте представників команди головних експертів та Дирекції проєкту.
3. **Використовуйте локальні дані та аналітику**
 - a. Збирайте регіональну статистику, включаючи економічні, інноваційні та освітні дані.
 - b. Аналізуйте вже існуючі кластери, мережі співпраці, екосистеми.
 - c. Довіряйте лідерам думок, які мають реальний та успішний досвід розвитку членських бізнес-об'єднань
4. **Оцінюйте потенціал не лише наявних, але й перспективних кластерів**
 - a. Враховуйте в першу чергу оцінку кластерного потенціалу, але також динаміку попиту на ринку, експортну орієнтацію, науково-технічну базу, цілі та стратегії регіону в програмах Відновлення.
 - b. Застосовуйте SWOT-аналіз, методика "Entrepreneurial Discovery Process" (EDP).
5. **Забезпечуйте участь МСП на кожному етапі**
 - a. Організуйте відкриті консультації, групові та індивідуальні зустрічі, онлайн опитування.
 - b. Звертайте особливу увагу на бар'єри та можливості розвитку МСП у кластерах.
6. **Плануйте дії з орієнтацією на фінансову та організаційну сталість**
 - a. Пропонуйте не лише пілотні заходи, але й сталі механізми підтримки (наприклад, регіональні грантові програми, підтримка кластерних менеджерів)

- b. Розробляйте дорожні карти з чіткими KPI, термінами, відповідальними.

7. Синхронізуйте програму з національними та європейськими пріоритетами

- a. Узгоджуйте дії із стратегіями розвитку національного та регіонального рівня, Планом відновлення України тощо).
- b. Передбачайте можливості участі у проєктах EU4xxx, Horizon Europe, Interreg Europe тощо.

8. Інтегруйте цифровий та зелений компоненти

- a. Визначте заходи щодо цифрової трансформації кластерів (Індустрія 4.0, е-комерція, кібербезпека).
- b. Просувайте екологічні ініціативи (ресурсоефективність, кругова економіка, зелена сертифікація).

9. Налаштуйте ефективні комунікації впроваджуйте механізми моніторингу та зворотного зв'язку

- a. Регулярно комунікуйте про всі важливі події та новини в каналах проєкту
- b. Створіть простий дашборд або таблицю моніторингу виконання програми.
- c. Регулярно залучайте зацікавлених сторін до оновлення та перегляду програми.

10. Сприяйте професійному розвитку кластерних команд

- a. Рекомендуйте участь у національних та міжнародних навчальних програмах, стажуваннях, конференціях.
- b. Підтримуйте розвиток навичок фасилітації, управління партнерствами, залучення фінансування.
- c. Регулярно долучайте керівників кластерів та їх учасників до освітніх заходів проєкту, а також інших освітніх та просвітніх заходів УКА.

11. Діліться досвідом з іншими регіонами

- Публікуйте результати роботи, обмінюйтесь кращими практиками в межах платформи Clusters4Regions та мереж APP.
- Ініціюйте міжрегіональні проєкти на основі спільних кластерних інтересів.

VII. Додатки

Додаток 1. Перелік рекомендованих інструментів для підтримки кластерів.

1. Програми підтримки кластерного менеджменту

Діюче кластерне середовище в Україні слабо структуроване, менеджменту діючих кластерних організацій бракує ресурсів та навичок для ефективного управління - про це свідчить низка опитувань 2022-24 рр, як УКА, так і міжнародних програм як EU4Digital.

В ЄС подібні програми є головним інструментом для структуризації та зростання сильних кластерів. Вони діють в Польщі, Чехії, Угорщині, Німеччині, Франції, Данії, Іспанії, та інших країнах, як на національному, так і регіональному рівнях.

Серед них, УКА пропонує як бенчмарк №1 для України - це [національна програма підтримки акредитованих кластерів в Угорщині](#).

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Фінансування адміністративних витрат кластерів**, якщо вони відповідають певним KPI (участь в інноваційних проектах, залучення МСП, експорт) регіонального розвитку. Згідно положень ОВА, обласних та міських рад вони мають право закладати в бюджет на річний період певну підтримку кластерів. Це можуть бути різні статті й подібні практики вже існують в різних регіонах країни.
- **Проходження базового порогу - входження в національний реєстр кластерів**. Для отримання будь-яких видів підтримки, всі кластери мають входити в національний реєстр кластерів, який передбачає оцінку кластерів на мінімальні вимоги. Це рішення планується для впровадження за підтримки та участю Мінекономіки в другій половині 2025.
- **Навчання кластерних менеджерів** за моделлю ESCA (Європейська система сертифікації кластерів) може бути включеним в інші донорські програми, що підтримують проект УКА "Школа кластерного менеджменту".

2. Розвиток інноваційної інфраструктури (індустріальні та наукові парки, EDIHs) – з інтеграцією кластерів

В Україні станом на 10 січня 2025 року зареєстровано 100 індустріальних парків, близько 15 працюють., й в 2025 році розпочинається їх державне фінансування. Також в Україні вже створена мережа 12 EDIHs, 6 з яких вже мають фінансування (орієнтовно до 500 тис євро на 3 роки), й ще 4 зможуть його отримати впродовж 2026. Серед цільових регіонів

проєкту Clusters4Regions це стосується Хмельницької області. Таким, чином це вже готові діючі інструменти розвитку виробничої кооперації (ІП) та інновацій - діджиталізації МСП, але які функціонують без чіткої прив'язки до кластерної політики.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Розглянути можливості інтеграції кластерів в діючі ІП на території регіонів Clusters4Regions.** Зокрема, умовами додаткових стимулів можуть бути запуск спільних R&D-програм на базі кластерів в ІП, виробництво спільних продуктів, чи проєкти залучення інвестицій.
- **Розглянути інші, альтернативні опції (до DIHs) можливості співпраці,** зокрема, по розвитку спільних проєктів кластерів з місцевими університетами, а також іншими Центрами підтримки бізнесу. Аналогічно, максимально використовувати **Центри прототипування** для завдань підтримки рішень для МСП (існують в Тернополі, Вінниці та інших містах).
- **Розглянути можливості стимулювання співпраці з Науковими парками (НП),** які здобули новий статус та можливості зростання, завдяки змінам в законодавстві. Зокрема, кластери можуть бути дієвими партнерами НП в тих же ролях, що й з EDIH, а саме - кластери можуть брати на себе роль головних акторів в консолідації місцевих інноваційних екосистем.

3. Ваучерна програма для МСП у кластерах

Європейська практика показує ефективність ваучерів для підтримки інновацій та цифровізації МСП. В Україні подібні програми мають вже широке розповсюдження серед донорів (наприклад, ваучери EU4Business, Українського фонду стартапів чи Greencubator), але без кластерного фокусу. Єдина структура яка адаптувала ваучерну схему для вирощування кластерів - це Львівська міська рада. Завдяки цій схемі, у Львові відбувається швидкий ріст кластерів й у відповідності до пріоритетів розвитку економіки міста.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- Розглянути можливості впливу Мінекономіки та інших міністерств на опції **розширення ваучерних програм на учасників кластерів** з фокусом на – фінансова підтримка для R&D та розвитку інновацій, подвійний перехід МСП, консалтинг по виходу на міжнародні ринки.
- **Вивчати та використовувати кращий регіональний досвід, що вже є в Україні -** зокрема, всім регіонам програми Clusters4Regions варто вивчити Львівський досвід й орієнтуватись на нього як бенчмарк для впровадження у своїх регіонах.
- **У всіх програмах надавати пріоритет для спільних проєктів у межах кластерів,** а не лише для окремих компаній.

4. Галузеві акселераційні програми (DeepTech, Advanced Manufacturing, GreenTech)

В Україні вже працюють численні акселератори стартапів, але в більшості випадків вони а) не мають фокусу на промислових сегментах, б) не сфокусовані на потребах кластерів та їх учасників, МСП.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Запуск акселераційних програм спільно з кластерними організаціями** - це стосується всіх наступних програм, що підтримуються урядом чи європейськими інституціями
- **Фокус на DeepTech-стартапи, цифровізацію промисловості та "зелені" технології** - подібні акселераційні програми вже періодично запускаються на рівні окремих регіонів (зокрема, вона пройшла в кінці 2024 в Києві), або на рівні країни (Greencubator). Необхідно максимально задіяти відповідні інституції, донорів, регіональні та міські адміністрації для включення місцевих кластерів, як обов'язкову категорію учасників.
- **Залучення МСП із кластерів у міжнародні акселератори Horizon Europe, EIT та інших програм** - необхідне сприяння від регіональних структур для досягнення угод з операторами цих програм щодо обов'язкового долучення кластерів в статусі головних учасників.

5. Галузеві та секторальні дорожні карти подвійного переходу (Green & Digital Transition)

В ЄС впроваджується концепція "дорожніх карт" для кластерів у сфері цифрової та зеленої трансформації як на галузевому рівні, так і на рівні окремих груп чи сегментів МСП. В Україні лише окремі галузі (наприклад, текстильна, проєкт GDT Textile) мають такі дорожні карти.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Розширення дорожніх карт на всі пріоритетні галузі** (машинобудування, харчова промисловість, ОПК).
- **Більш масштабна інтеграція кластерів у плани модернізації української промисловості** - зокрема, роль кластерів має бути більш ясно зазначена в урядових програмах Відновлення та Facility plan.
- **Фінансування реалізації дорожніх карт через національні та міжнародні фонди** - аналогічно, від всіх стейкхолдерів кластерного розвитку необхідне

сприяння щодо долучення кластерів до подібних проєктів через національні та міжнародні програми розвитку.

6. Інтеграція кластерів у діючі програми експорту та міжнародного співробітництва

В Україні діють програми підтримки експорту (EEN, Export Promotion Office). Водночас, хоча кластери офіційно позиціонуються як один з ключових драйверів експортної стратегії, вони практично не мають окремих програм чи опцій підтримки від цих чи інших, подібних програм.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Створення спеціальних експортних програм для кластерів** (сертифікація, вихід на нові ринки, торговельні місії).
 - **Більш інтенсивна інтеграція українських кластерів у мережі ЕССР, ТСІ, Enterprise Europe Network (EEN)**. Хоча чимало українських кластерів вже представлені на даних платформах, їх участь в них є мінімально. Дана роль залучення кластерів вже частково виконується УКА, але ніде не закріплена офіційно й також УКА бракує ресурсів для кращого залучення кластерів. Спільні з регіонами та АРР дії в цій сфері можуть давати синергетичний ефект.
-

7. Адаптація міжнародних грантових програм до кластерного формату

Міжнародні програми як Horizon Europe, а також локальні (GIZ, UNDP, UNIDO) вже мають чимало грантових програм підтримки МСП, але без явного кластерного фокусу. Таким чином, існує значний розрив між деклараціями та позиціонуванням кластерів як одного з ключових інструментів розвитку МСП в інноваціях, подвійного переходу та інтернаціоналізації МСП, й з іншого - реальними діями та програмами підтримки.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Формування окремого "кластерного треку" у міжнародних грантах** - уряду необхідно більш активно лобіювати долучення кластерів до різних міжнародних програм, як одного з ключових інструментів промислової, регіональної та інноваційної політик.
 - **Підготовка українських кластерів до участі у європейських конкурсах**. Аналогічно п.6, частина ресурсів має бути направлена на кращу підготовку кластерів та їх учасників. АРР та іншим стейкхолдерам регіонального розвитку кластерів рекомендується активна промоція кластерів на рівні діючих операторів.
-

8. Програми навчання та перекваліфікації (Reskilling/Upskilling) – адаптація під кластери

В Україні продовжують свою діяльність кілька великих освітніх ініціатив (Reskilling Ukraine, SME Alliance тощо), але вони не адаптовані для кластерів. Приклади, як запуск шкіл меблевика (асоціація УАМ) або ж швейної школи від Подільського кластеру моди (обдива - члени УКА) - є радше винятками з правил, а не результатом дії системних інструментів щодо задіяння кластерів як інструменту політик. Між тим, в ЄС кластери мають широкий набір умов та інструментів для формування власних тренінгових програм та шкіл.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Створення навчальних програм для кластерних менеджерів та учасників кластерів.** Кластери мають великий потенціал створення нових тренінгових та навчальних програм, що вже доказано прикладами в Україні. Водночас, потрібна системна та цільова підтримка для створення нових шкіл за всіма ключовими галузями й в більш широкому регіональному контексті.
- **Інтеграція кластерів у національні програми перекваліфікації.** УКА готовий виступати від кластерної спільноти як партнер Національної Агенції кваліфікацій, з власними позиціями щодо навчальних програм, а також опрацювання нових кваліфікацій, й особливо це стосується нових професій, що виникають під впливом нових технологій та подвійного переходу МСП.

9. Розвиток мереж експертів-консультантів для підтримки МСП, інтегрованих в кластери

В Україні не вистачає фахівців із розвитку кластерів, інноваційного менеджменту та подвійного переходу МСП. Між тим, в країнах ЄС діють цілі мережі сертифікованих експертів за галузевою чи секторальною ознакою (наприклад, мережа експертів SIRI що проводять аудит цифрової зрілості МСП, або ж мережа EBN що надає консультаційні послуги бізнесу).

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Створення мережі експертів для підтримки кластерів та їх учасників в регіонах, або інтеграція в існуючі.** Необхідне більш широке й з фокусом на кластерах розгортання чи інтеграція в існуючі, програм, що створюють мережі сертифікованих по євро-стандартам експертів в напрямках
 - подвійний перехід МСП - діджиталізація та зелений перехід
 - інтернаціоналізація кластерів та МСП
 - енергоефективність
 - виробничий консалтинг
 - сертифікація за міжнародними стандартами

- **Фінансова підтримка експертних консультацій для МСП у кластерах.** Послуги експертів в подібних мережах мають частково компенсуватись зовнішніми фондами. Учасники кластерів, МСП можуть мати кращі умови для подібної компенсації.
-

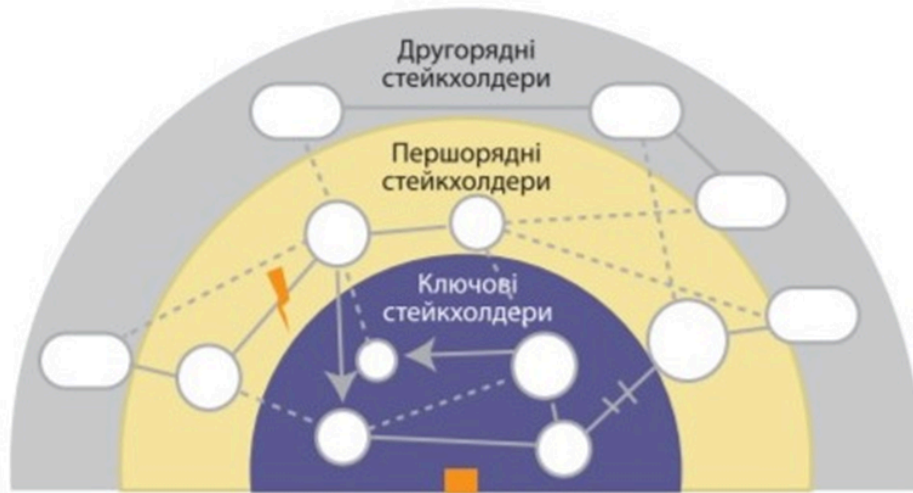
10. Програми підтримки Lean Manufacturing, Industry 4.0, Зеленого переходу (ESG) та енергоефективності – інтеграція кластерного компоненту



В Україні є перші спроби підтримки автоматизації та роботизації виробництв (були окремі гранти в USAID), але без кластерного аспекту. Також популярними є програми ощадливого виробництва (Lean), але кластери практично не взаємодіють з провайдерами цих програм. Між тим, в ЄС кластери є важливими акторами у впровадженні рішень нових методів виробництв, й Industry 4.0 - 5.0.

Окремі опції щодо адаптації до регіональних умов та контексту:

- **Інтеграція кластерів у існуючі та нові програми цифрової трансформації.** Потрібне перегляд та доповнення інноваційної стратегії WINWIN Мінцифри зі значно більшим залученням кластерів в реалізацію за стратегічними цілями цілями та секторами. Аналогічно, в новій промисловій стратегії та Індустрії 5.0 (які плануються?) необхідно краще позиціонувати кластери виходячи з їх реального потенціалу та покриття ринків.
 - **Державні стимули для МСП, які впроваджують Industry 4.0 у межах кластерів.** Це класичний інструмент, що впроваджений в багатьох країнах світу - промислові підприємства, що впроваджують рішення 4.0 отримують часткову компенсацію своїх витрат.
-

Додаток 2. Цибулева діаграма стейкхолдерів



<p>КЛЮЧ: у картуванні ми використовуємо певні позначення. Ви можете придумати власні</p>	 <p>Кола позначають сторони ситуації: відносний розмір = сила у даному питанні</p>	 <p>Прямі лінії позначають зв'язки, тобто, досить близькі відносини</p>
 <p>Подвійна сполучна лінія позначає альянс</p>	 <p>Пунктирні лінії позначають неформальні або періодичні зв'язки</p>	 <p>Стрілки позначають домінуючий напрям впливу або діяльності</p>
 <p>Блискавкоподібні лінії (кардіограма) позначають розбіжність, конфлікт</p>	 <p>Подвійна лінія (як стіна), проведена через лінії, позначає перерваний зв'язок</p>	 <p>Квадрат або прямокутник позначає проблему, тему або щось інше (не людину)</p>
 <p>Тінь позначає зовнішні сторони, які впливають на ситуацію, але безпосередньо не залучені</p>	<p>Для окремих випадків можна використовувати різні кольори або типи ліній і фігур. Наприклад, коричневим кольором можна позначати тиск або вплив, а фіолетовим – економічну залежність</p>	

Додаток 3. “Бостонська” Матриця (мотивація-вплив)



Додаток 4. Можливі формати взаємодії зі стейкхолдерами

Назва формату	Опис формату	Формат передбачає
Зустрічі (наради)	Проводиться для обговорення одного–трьох визначених організатором питань з метою зібрати пропозиції представників заінтересованих сторін, погляди яких мають однакову значущість.	<ul style="list-style-type: none"> • коротку доповідь щодо порушеного питання; • почергові виступи учасників; • винесення на підсумкове обговорення основних озвучених ідей; • підведення підсумків.
Онлайн-опитування	Проводяться з метою зібрати інформацію, пропозиції, зауваження від представників широкого кола заінтересованих сторін	<ul style="list-style-type: none"> • розміщення в соцмережах або на веб-сайті організатора покликання на анкету (Google Forms тощо); • збір та обробку отриманих відповідей
Робочі групи	Обговорення одного–декількох проблемних питань з метою збору пропозицій від визначеного кола представників заінтересованих сторін та підготовки узгодженого варіанта вирішення проблемного питання.	<ul style="list-style-type: none"> • відбір представників заінтересованих сторін (бажано – максимально прозоро); • організацію засідань; • максимальну комунікацію з членами групи між засіданнями для вироблення узгодженої позиції.
Круглий стіл	Проводиться для змістового обговорення одного–двох питань, визначених організатором публічних консультацій, з метою зібрати пропозиції, зауваження представників заінтересованих сторін, погляди яких мають однакову значущість.	<ul style="list-style-type: none"> • коротку доповідь від організатора; • почергові виступи учасників; • підведення підсумків.
Стратегічні сесії	Проводиться з метою формулювання пріоритетних напрямків, цілей та шляхів їх досягнення	

Додаток 5. Онлайн-опитування: «Очікування та готовність стейкхолдерів до реалізації кластерної політики»

1. Ваша організація представляє:

- Влада (АРР, ОВА, Міська рада чи Територіальна Громада)
- Бізнес (комерційна організація)
- Кластер або кластерна ініціатива
- Університет
- Наукова установа
- Інше (вказіть)

2. Ваш регіон:

- [список областей]

І. Для категорії "Влада"

1. Як ви оцінюєте поточний стан розвитку кластерів у вашому регіоні?

- Відсутній
- На рівні ініціатив
- Діють декілька кластерів
- Сформована кластерна екосистема

2. Наскільки ваша установа залучена до підтримки кластерів?

- Активно залучена (маємо програми / підтримку)
- Обмежена участь
- Поки не залучені, але плануємо
- Не плануємо залучення

3. Яку роль повинна відігравати ваша організація в кластерному розвитку? (Можна обрати декілька)

- Ініціація кластерних програм
 - Методична / стратегічна підтримка
 - Фінансування (програми, гранти)
 - Комунікація між стейкхолдерами
 - Інше
-

II. Для категорії "Бізнес "

1. Чи є ваша компанія учасником місцевого кластеру?

- Так
- Ні, але зацікавлені
- Ні, і не плануємо

2. Які переваги ви очікуєте від участі в кластері?

- Кращий доступ до фінансування
- Нові ринки / експорт
- Спільні інноваційні проєкти
- Підвищення кваліфікації працівників
- Інше

3. Що є головним бар'єром для участі в кластері?

- Недовіра / низький рівень співпраці
- Відсутність інформації про кластери та їх переваги
- Недостатня підтримка держави
- В нашому регіоні немає відповідного кластеру

III. Для категорій "Університети" та "Наукові установи"

1. Якою є ваша участь у кластерах?

- Учасник діючого кластеру
- Маємо проєкти з бізнесом, але поза кластером
- Зацікавлені у співпраці
- Не маємо досвіду

2. Які форми співпраці ви вважаєте найефективнішими?

- Спільні проєкти R&D
- Спільні програми підготовки кадрів
- Стажування студентів в МСП
- Лабораторії / спільне обладнання

3. Що стримує розвиток співпраці з бізнесом / кластерами?

- Недостатня відкритість бізнесу
- Відсутність фінансування
- Бюрократичні бар'єри
- Інше

IV. Для категорії "Інші"

1. В якій формі ви залучені до кластерних процесів?

- Як аналітик / консультант
- Як фасилітатор / координатор
- Не залучений(а), але маю досвід

2. Які теми розвитку кластерів ви вважаєте пріоритетними?

- Створення та підтримка кластерних проєктів
- Інноваційний фандрейзинг для МСП та стартапів
- Стандарти кластерного менеджменту
- Між-кластерна співпраця
- Подвійний (цифровий та зелений) перехід
- Інше

3. Чи є достатня взаємодія між владою/бізнесом/експертним середовищем у вашому регіоні?

- Так
- Частково
- Взаємодія слабка
- Відсутня

Фінальний блок (для всіх):

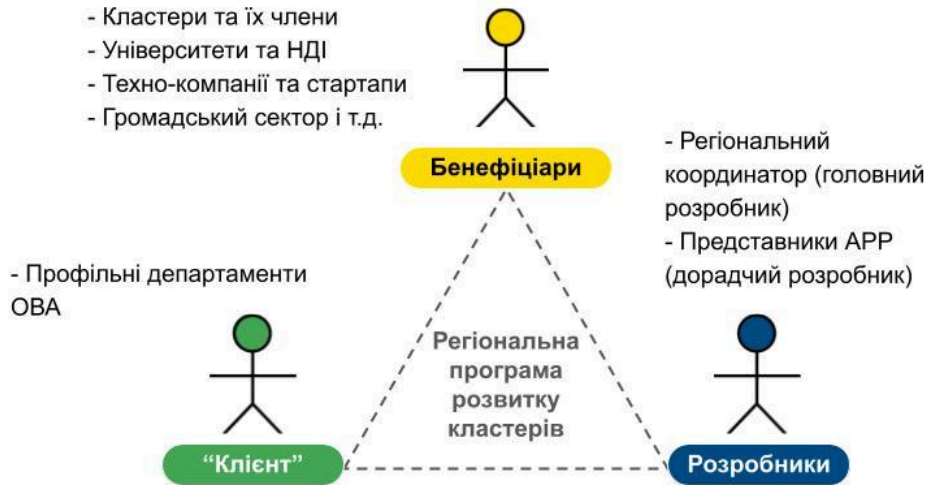
1. Які форми підтримки кластерного розвитку ви вважаєте найбільш ефективними?

- Фінансова підтримка (гранти, ваучери, тощо)
- Освітні програми
- Платформи для нетворкінгу
- Експортна підтримка кластерів
- Інше

2. Чи бажаєте ви прийняти участь в стратегічних сесіях, що планується незабаром?

- Так
- Ні
- Складно відповісти

Додаток 6. Рекомендації щодо орієнтовного розподілу ролей та зон відповідальності у робочій групі



Учасник	Роль	Зони відповідальності
Регіональний координатор	Головний Розробник, Керівник РГ, Експерт-Аналітик	<ul style="list-style-type: none"> • несе відповідальність за ефективність роботи групи • координує загальний процес роботи групи • забезпечує рівномірність впливу членів групи на процес та результат • є головним розробником проміжних та кінцевих варіантів програми
Представники APP	Дорадчий розробник, Відповідальний за офіційні комунікації зі стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> • залучення заінтересованих сторін у процес розробки • ця особа повинна включатися у роботу команди на постійній основі, оскільки процес залучення відбувається протягом всього процесу планування
Представники ОВА	“Замовник”	<ul style="list-style-type: none"> • Надає законодавчі та ресурсні вимоги до програми • Валідує програму на різних етапах розробки • Підвищує ймовірність імплементації програми; • Готує документ до офіційного затвердження на рівні обласної ради.
Представники кластерів та інших бенефіціарів	Дорадчі розробники	<ul style="list-style-type: none"> • Беруть участь у зустрічах РГ та стратесіях • Вичитують документ програми та надають пропозиції

Додаток 7. Перелік показників для регіонального аналізу (орієнтовний)

I Загальна характеристика регіону

- населення
- площа

II Економічні показники

- ВРП на душу населення
- ВРП до середнього рівня по Україні
- Динаміка ВРП за 10 років
- Додана вартість
- структура економіки регіону
- кількість підприємств на 10 тис населення в регіоні
- зайнятість
- експорт товарів/послуг

III. Наука та інновації

- Кількість ЗВО та напрями їх підготовки
- кількість студентів STEM
- наукові установи (галузі наук)
- наукоємність ВРП
- кількість інноваційно активних підприємств
- Обсяг інноваційної продукції
- Патентна діяльність в регіоні

IV Інноваційна інфраструктура

- наукові парки
- індустриальні парки
- цифрові інноваційні хаби
- Інші важливі об'єкти інноваційної інфраструктури в регіоні

Додаток 8. Онлайн-опитування: «Оцінка поточного стану та потреб регіональних кластерів»

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ та ОЗНАКИ КЛАСТЕРУ

Назва кластеру/кластерної ініціативи

Рік утворення кластеру

Регіон

Галузь

Вказати кількість членів кластеру:

- Великі підприємства:
- МСП:
- Наукові установи:
- Університети:
- ГО, БФ
- Комунальні заклади
- інше

Кластер зареєстрований як юридична особа. В Статуті чітко визначено сфери діяльності кластеру, як кластерної організації.

- Так
- Ні

В якому стані зараз знаходиться Ваш кластер?

- Всі види діяльності повністю заморожені через військовий стан
- Працює тільки менеджмент, активних дій в кластері немає
- Кластер активно працює, як і раніше
- Кластер демонструє певне зростання (кількість учасників, нові активності тощо)
- Інше

Чи має кластер сайт і як регулярно його оновлює

- Так, має і регулярно оновлює
- Так, має, але не оновлюється або рідко
- Ні

Чи має кластер сторінки у соціальних мережах?

- linkedin
- Facebook
- Instagram
- Немає

Чи є ваша організація учасником або партнером Українського кластерного альянсу (УКА)?

- Так
- Ні, але знаємо про Альянс
- Ні, і раніше не чули про УКА

ВРЯДУВАННЯ та МЕНЕДЖМЕНТ

Чи є в кластері офіційно найнятий кластерний менеджер

- Так
- Ні

Якщо є, то вкажіть

- волонтерство (0.0 ставки)
- часткова зайнятість (0.5 ставки)
- повна зайнятість (1.0 ставки або більше)

Які формалізовані органи управління має ваш кластер

- Немає
- Директор
- Правління
- Загальні збори
- Наглядова рада
- Інше

Як часто відбуваються наради керівного складу кластеру:

- щонайменше раз на місяць
- раз на квартал
- раз на півроку
- раз на рік

Кластер має формалізовану стратегію, яка специфікує цілі та напрямки розвитку кластеру.

- Так
- В процесі розробки
- Ні

Кластер має річний план заходів та бюджет, які відповідають стратегії розвитку.

- Так
- Ні

Якими є джерела наповнення бюджету кластеру (у % співвідношенні - членські внески, інвестиції, грантові кошти, доходи від продуктів/послуг тощо)

ЧЛЕНСТВО та СЕРВІСИ

Кожен дійсний член об'єднання сплачує членські внески (не менше 10 тис гривень на рік)

- Так
- Частково (не всі)
- Ні

Менеджер кластеру організовує для нових членів onboarding зустріч, на якій розповідає про устрій кластеру, його цілі, плани, сервіси, надає джерела інформації, сторони виробляють план перших кроків.

- Так
- Не завжди
- Ні

Кластер проводить регулярні зустрічі учасників в різних форматах онлайн та офлайн (не рідше 1 разу на місяць).

- Так
- Не завжди
- Ні

Налагоджені щотижневі обміни в соц. мережах та е-розсилки.

- Так
- Частково (рідше або не регулярно)
- Ні

В рамках кластеру, відбуваються періодичні обміни між членами – потенційними провайдерами та споживачами послуг та/чи продуктів (не менше 1 разу в квартал).

- Так
- Частково
- Ні

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Учасники кластеру об'єднуються в робочі групи або комітети за функціональними/тематичними напрямками (є 2-3 групи, які регулярно спілкуються й виробляють спільні плани)

- Так
- Частково (зустрічі не регулярні)
- Ні

Робочі групи регулярно переходять до процесу детальних концепцій чи планів дій, – є 1-2 спільні проекти, які реалізуються щороку

- Так
- Частково

- Ні

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Чи співпрацює кластер з науково-дослідними інституціями (університети, НДІ тощо)

- Так
- Частково (не регулярно)
- Ні

Чи розробляються спільні інноваційні продукти учасниками кластерами?

- Так
- Ні

СПІВПРАЦЯ з ВЛАДОЮ

Чи є в кластері особа, яка відповідає за GR (налагодження взаємовідносин з органами влади)

- Так
- GR здійснюється спільними зусиллями учасників кластеру
- Ні

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Чи має ваш кластер зареєстрований профіль кластера в ЕССР?

- Так
- Ні

Чи має ваш кластер сертифікат (лейбл) ESCA

- золотий
- срібний
- бронзовий
- немає

Чи співпрацює кластер з європейськими кластерами

- Так, вже виконували/виконуємо спільні проєкти
- Так, переважно маємо регулярні спільні заходи/інформаційні обміни
- Ні

Чи подавали учасники кластеру заявку на участь у проєктах програми Горизонт Європа

- Так, і перемогли
- Так, і не перемогли
- Ні

ВИКЛИКИ, ПОТРЕБИ, ПРІОРИТЕТИ КЛАСТЕРУ

Головні потреби кластеру (оцінка за шкалою від 1 до 5)

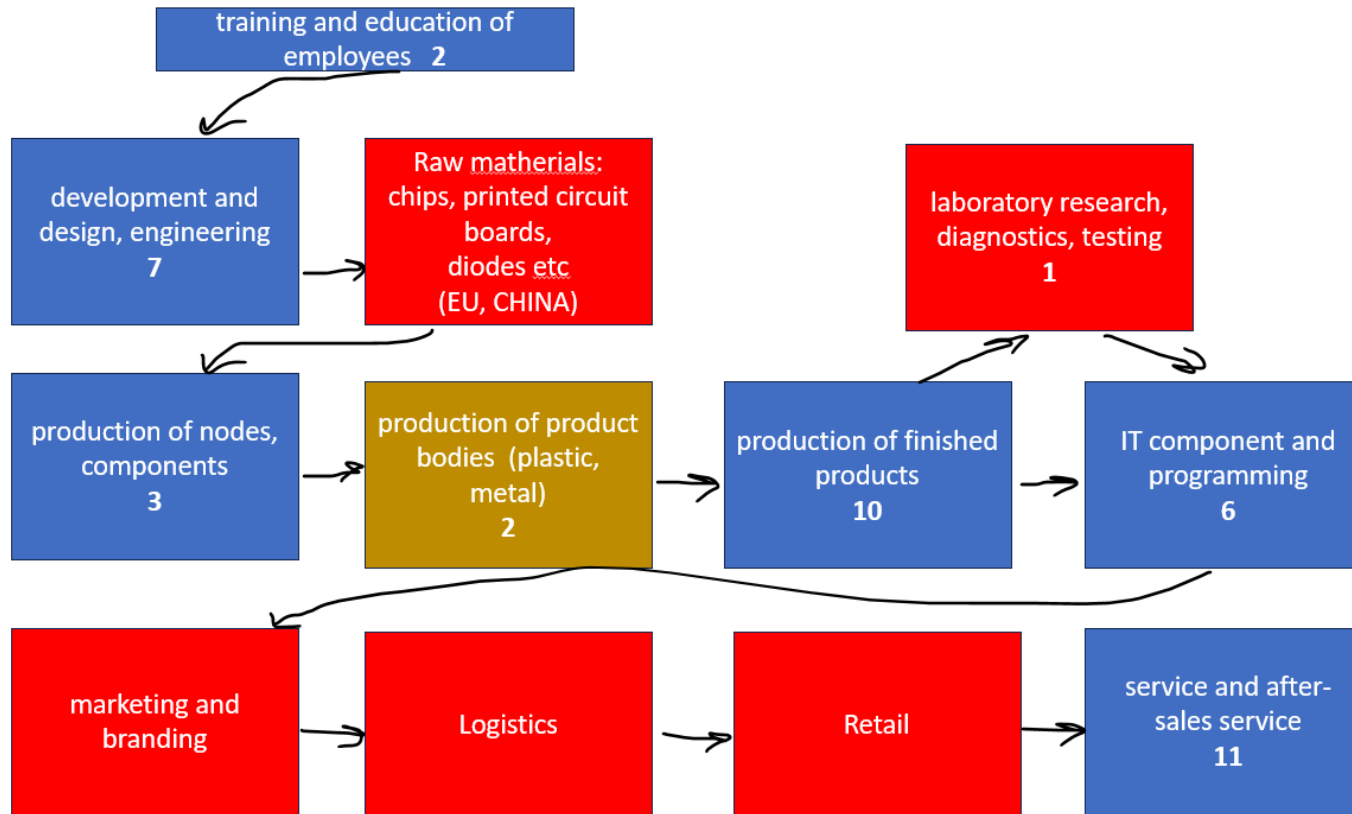
- Інституційна підтримка
- Фінансові ресурси
- Людські ресурси

- Інновації
- Інфраструктура
- Міжкластерне співробітництво
- Міжнародне співробітництво

Яких послуг / допомоги найбільше потребуватимете кластер в 2025-2027? (основні потреби кластеру)

- Допомога в написанні/поданні грантів в інноваційному фандрейзингу
- Допомога в написанні/поданні грантів загального призначення
- Навчання кластерному менеджменту
- Допомога в налагодженні базових функцій свого кластеру (як нетворкинг, мечмейкинг, фандрейзинг...)
- Послуги з експорту та інтернаціоналізації
- Аналітика своєї галузі чи регіону
- Розробка власного портфелю проектів
- Залучення до розробки спільних проектів з іншими кластерами
- Прискорення в діджиталізації та інноваціях
- Залучення більшої кількості підприємств до свого кластеру
- Інше

Додаток 9. Приклад мапування ЛДВ кластеру



Прямокутниками позначаються ланки ЛДВ, а стрілками - переходи/зв'язки між ланками

Сині прямокутники - ланки ЛДВ, що покриваються учасниками кластеру (числом позначається к-сть учасників на цій ланці)

Жовті прямокутники - ланки ЛДВ, що частково покриваються учасниками кластеру

Червоні прямокутники - ланки ЛДВ, що не покриваються учасниками кластеру

Додаток 10. Орієнтовна програма стратегічних сесій

Стратегічна сесія №1: Формування вимог до регіональних кластерних програм

Цілі та завдання сесії:

- Представити та обговорити
 - Результати опитувань
 - Результати аналізів економічного розвитку та регіонального кластерного потенціалу.
- На основі виконаної аналітики узгодити бачення, потреби та очікування стейкхолдерів щодо кластерної програми.
- Визначити пріоритети та сформулювати вимоги до розробки кластерних програм.
- Затвердити склад Робочої групи.

Тривалість: 1 день (6 годин)

Учасники:

- Представники ОВА, АРР, кластерів та ініціатив.
- МСП, бізнес-об'єднання, ЗВО, науковці.
- Експерти проєкту, координатори та фасилітатори.

Програма:

1. **Вступна частина (20 хв)**
 - Презентація цілей сесії, огляд методології Clusters4Regions.
2. **Аналітичний блок (1 год)**
 - Презентація та обговорення результатів аналізу регіональної економіки та кластерного потенціалу.
3. **Дискусійний блок (2 год)**
 - Обговорення бар'єрів і можливостей для кластерного розвитку.
 - Визначення стратегічних пріоритетів підтримки кластерів.
4. **Формування вимог до програми (1,5 год)**
 - Робота в секторальних групах: формування пропозицій до програми.
 - Презентація напрацювань груп.
5. **Підсумки (30 хв)**
 - Узагальнення ключових висновків.

– Узгодження складу Робочої групи по розробці програми.

Очікувані результати:

- Узгоджений перелік вимог до регіональної програми кластерного розвитку.
 - Узгоджені вхідні дані для драфту регіональної програми кластерного розвитку.
-

Стратегічна сесія №2: Валідація кластерної програми

Цілі та завдання:

- Перевірка та узгодження проекту програми з ключовими регіональними стейкхолдерами.
- Формування дорожньої карти кластерного розвитку.

Тривалість: 1 день (6–7 годин)

Учасники:

- Усі стейкхолдери з першої сесії.
- Нові учасники кластерного процесу (за потреби).
- Представники Мінекономіки та донорів (як спостерігачі).

Програма:

- 1. Вступ та огляд (1 год)**
 - Презентація 1-ої версії кластерної програми.
 - Обговорення.
- 2. Допрацювання програми (1 год)**
 - Групова робота за напрямками: оцінка релевантності, реалізованості, інструментів підтримки.
 - Внесення пропозицій.
- 3. Дорожня карта (1 год)**
 - Формування ключових етапів, відповідальних, термінів.
 - Прив'язка до індикаторів та КРІ.
- 4. Обговорення наступних кроків (1 год)**
 - Вироблення завдань для допрацювання програми
 - Обговорення порядку дій щодо затвердження програми на рівні ОВА.

5. Підсумкова частина (30 хв)

– Обговорення наступного етапу – імплементації.

Очікувані результати:

- Узгоджена та валідована кластерна програма.
- Узгоджений план наступних кроків.

Додаток 11. Рекомендована структура “Програма регіонального розвитку кластерів Регіону X”

1. Вступ

- Опис мети програми
- Очікувані результати впровадження
- Взаємозв'язок із національними та регіональними стратегіями розвитку

2. Поточний стан регіональної економіки

- Загальний економічний огляд регіону
- Пріоритети смарт-спеціалізації, що є важливими для кластерів

3. Кластерний розвиток в регіоні

- Аналіз кластерного потенціалу
- Аналіз ключових стейкхолдерів, їхніх інтересів та очікувань до кластерного розвитку та кластерів
- Ідентифікація та оцінка існуючих кластерів / Визначення перспективних кластерних ініціатив (для регіону, де немає сформованих кластерів)
- Потреби існуючих кластерів

4. Інструменти підтримки кластерів. Відбір релевантних інструментів підтримки

- **Фінансова підтримка:** гранти, субсидії, державно-приватне партнерство
- **Інституційна підтримка:** роль регіональної адміністрації, АРР, місцевих кластерних організацій
- **Освітні та консультаційні програми:** навчання кластерних менеджерів, підготовка кадрів
- **Інноваційна підтримка та подвійний перехід за участю кластерів**
- **Інтернаціоналізація:** залучення до міжнародних програм, партнерств та європейських кластерних платформ

5. Відбір кластерів для підтримки

- Критерії відбору кластерів для підтримки
- Процедура відбору кластерів

6. Моніторинг, оцінка та коригування програми

- Розробка ключових показників ефективності (КPI)
- Регулярний моніторинг виконання програмних заходів
- Взаємодія з кластерними організаціями щодо коригування стратегії

7. Очікувані результати та вплив програми

- Економічний ефект для регіону
- Збільшення кількості конкурентоспроможних кластерів
- Покращення рівня кооперації між підприємствами, наукою та державою
- Створення робочих місць та розвиток МСП
- Інші показники, що визначаються місцевими програмами регіонального розвитку

8. Дорожня карта реалізації програми

- Коротко-, середньо- та довгострокові етапи впровадження
- План дій щодо впровадження регіональної програми розвитку кластерів
- Взаємодія з національною кластерною політикою

9. Додатки

Додаток 12. Рекомендована процедура оцінювання по відбору кластерів

КРОК 1: Визначення критеріїв

- Наприклад: "Наявність організації", "Активність", "Потенціал", "Підтримка стейкхолдерів", тощо.
- Кількість критеріїв: рекомендовано 5–10.

КРОК 2: Призначення ваги кожному критерію

- Вага відображає **важливість критерію** (в межах 100% або шкалою 1–10).
- Наприклад:
 - Наявність юридичної організації – 20%
 - Активність – 25%
 - Потенціал розвитку – 30%
 - Залучення стейкхолдерів – 15%
 - Відповідність регіональним пріоритетам – 10%

КРОК 3: Оцінка кожного кластеру за кожним критерієм

- Виставляється оцінка **за шкалою** (наприклад, від 1 до 5 або від 0 до 3), де:
 - 0 = немає
 - 1 = низький рівень
 - 2 = середній рівень
 - 3 = високий рівень*(можна адаптувати шкалу)*

КРОК 4: Обчислення зважених балів

- Для кожного критерію:
Оцінка × Вага = Зважений бал
- Після цього — **сумуються всі зважені бали.**
Наприклад:
Кластер А:

Юр. особа = $3 \times 0.20 = 0.60$

Активність = $2 \times 0.25 = 0.50$

Потенціал = $3 \times 0.30 = 0.90$

Стейкхолдери = $1 \times 0.15 = 0.15$

Пріоритетність = $2 \times 0.10 = 0.20$

Підсумок: $0.60 + 0.50 + 0.90 + 0.15 + 0.20 = 2.35$

КРОК 5: Ранжування та вибір

- Порівнюються загальні зважені бали всіх кластерів або ініціатив.
- Вибираються ті, що мають **найвищі підсумкові значення**.

Переваги методу:

- Об'єктивність (оцінювання не лише "на око")
- Прозорість при прийнятті рішень
- Гнучкість — легко адаптувати під різні сегменти та пріоритети

Додаток 13. Управління змінами - принципи Agile Project Management

Будь-які плани, в тому числі, плани реалізації даного проєкту, як і наступна реалізація регіональних програм в реаліях будуть змінюватись. Причини очевидні - в першу чергу, це високотурбулентне середовище, але також внутрішні можливі чинники - зміна учасників, брак ресурсів, труднощі та ризики, які не передбачили тощо. Таким чином, всі учасники проєкту мають дотримуватись засад гнучкого проєктного керування:

1. Фокус на цінності для ключових стейкхолдерів проєкту - ми постійно орієнтуємось на задоволення реальних потреб МСП, кластерів та регіонів (APP та OBA), а також Донора (UCORD). Не варто реалізовувати активність, яка не створює відчутного ефекту для ключових бенефіціарів.

2. Приймаймо зміни як можливості Зміни — не загроза, а ресурс для покращення результату. Якщо в процесі з'являється новий запит чи проблемна ситуація — ми швидко адаптуємось замість того, щоб «триматися плану».

3. Інкрементальний підхід Великі цілі досягаються через маленькі, вимірювані результати. Створюймо ітерації, наприклад

- В сфері визначення ключових інструментів підтримки: стратегічна сесія → нові ідеї (прототип інструменту) → тест → відгук бенефіціарів → вдосконалення → імплементація.
- В сфері залучення кластерів (особливо важливо для регіонів Луцька та Тернополя): перша групова зустріч → визначення лідера кластерної ініціативи → окремі перемовини → досягнення домовленості про створення нового кластеру

4. Постійний зворотний зв'язок - регулярні короткі зустрічі, ретроспективи та запит на відгуки — це джерело поліпшення. Чим раніше ми отримаємо фідбек — тим дешевше адаптація.

5. Співпраця важливіша за ієрархію - ефективні рішення народжуються у довірливому діалозі між усіма рівнями — від кластерного менеджера до керівника проєкту. Створюймо середовище, де кожен може впливати на рішення.

6. Візуалізація процесу кожен експерт та координатор може бачити, що іде в роботі, що зроблено, і де є блокери. Для цього ми ведемо графіки та плани в інструменті Jira, й ключові менеджери мають до них доступ.

7. Регулярні пріоритезації Ми не можемо зробити все одразу. Кожного тижня / місяця пріоритезуймо задачі відповідаючи на питання - що дасть найбільший ефект? Чи є нові ризики? Як можна оптимізувати ресурси?

8. Відповідальність команди, а не однієї особи за реалізація регіональних програм відповідає вся команда проєкту - Дирекція, група провідних експертів, регіональні координатори та експерти, Робочі групи, вкл з APP (а не тільки 1 координатор чи експерт). Спільна відповідальність – запорука взаємної підтримки.

9. Навчання як частина процесу - навчання не «окремо», а вбудовано в сам процес. Вчимося під час фасилітацій, створення програм, роботи з кластерними та проєктними менеджерами.

10. Підходити до звітності через прозорість, а не бюрократію Документи і звіти мають бути не “для галочки”, а для відображення прогресу. Й де потрібно менше формальностей – більше змісту.

Моніторинг та дотримання цих принципів є запорукою вирішення можливих конфліктів та нейтралізації ризиків в проєкті.

Додаток 14. Форма квартального звіту регіональних координаторів (приклад)

Квартальний звіт регіонального координатора

Період звітування: [квартал, рік]

Регіон: [назва області]

Координатор: [ПІБ]

1. ПІДСУМКИ КВАРТАЛУ

- Короткий опис головних подій та досягнень:

(До 5 ключових пунктів, коротко: що відбулось важливого у межах проєкту в регіоні)

-
-
-

2. СТАН РОЗРОБКИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ

Етап	Статус <i>(не розпочато/ в процесі / завершено)</i>	Коментарі
1. Проведення опитування серед стейкхолдерів		...
2. Проведення опитування серед кластерів		...
3. Економічний аналіз та оцінка кластерного потенціалу		...
4. Огляд існуючих кластерів та ініціатив		
5. Проведення стратегічної сесії №1		
6. Розробка проєкту програми		...
7. Проведення стратегічної сесії №2		...
....		...

3. ВЗАЄМОДІЯ З РЕГІОНАЛЬНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

- **Кількість проведених зустрічей/подій:** [цифра]
- **Ключові партнери, з якими було налагоджено контакт або проведено зустрічі:**
 - [Назва, короткий опис теми/результату]
 - ...
- **Нові залучені стейкхолдери:**
(Хто новий з'явився у процесі, коротко про їхню роль/мотивацію)

4. АКТИВНОСТІ

Дата	Подія / Захід	Опис - завдання	Результати

5. ІНДИКАТИВНІ РИЗИКИ / ПРОБЛЕМИ

- **Виявлені труднощі (операційні, організаційні, відносин тощо):**
 - ...
- **Заходи для їх подолання / Пропозиції:**
 - ...

6. ПОТРЕБИ ТА ЗАПИТИ

- **Запит на підтримку від центральної команди (експерти, ресурси, фасилітація тощо):**
 - ...
- **Інші пропозиції щодо покращення реалізації проєкту в регіоні:**
 - ...

7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ПОКРИТТЯ / ПРОМО

- **Публікації в медіа / соцмережах:**
 - [Лінки або скріншоти]
- **Заплановані комунікаційні активності наступного місяця:**
 - ...

8. ПЛАНИ НА НАСТУПНИЙ КВАРТАЛ

-
-