



UKRAINIAN
CLUSTER
ALLIANCE



Річний звіт УКА 2025

ЗМІСТ

1. Виконавче резюме	2
1.1 Головні зміни 2025 року	2
1.2 Погляд уперед	4
2. УКА сьогодні: ролі, модель, позиціонування	5
2.1. Від асоціації до екосистемної платформи	5
2.2. Кластери як “нова реальність” економіки	5
2.3. Модель УКА: оркестрування, вирівнювання та координація	6
2.4. Перехід від проєктів до стратегічних програм	7
2.5. Інституційна зрілість і внутрішні виклики	7
2.6. Від членської моделі до відкритої кластерної екосистеми	8
3. Вплив УКА у 2025 році: ключові напрями	8
3.1. Спроможні кластери та стандарти якості	9
3.2. Інновації, подвійний перехід та резильєнтність	9
3.3. Defense та dual-use: програма Clusters4Defense	10
3.4. Політики та інституційні зміни	11
3.5. Сервісна та проєктна модель УКА	12
4. Ключові кейси 2025 року	13
4.1. Clusters4Regions: регіональні програми як маркер системних змін в державній підтримці	13
4.2. Clusters4Defense: кластерний підхід у dual-use та defense	14
4.3. Довгострокові дорожня карта подвійного переходу (GDT Textile)	15
4.4. Professionals4Ukraine: продовження міжнародної інтеграції	15
4.5. Ідеї, що конвертуються в нові підходи та стратегії	16
5. Партнерства та довіра	19
5.1. Екосистема партнерств УКА	19
Кластери та їхні учасники	19
Держава та місцеві органи влади	19
Європейські та міжнародні партнери	20
Донори та міжнародні організації	21
5.2. Довіра як стратегічний ресурс	22
5.3. Партнерства, від яких УКА відмовляється	22
5.4. Партнерства як основа масштабування у 2026 році	22
6. Організаційна спроможність УКА	23
6.1. Команда та структура	23
6.2. Проєктний офіс та управління портфелем	23
6.3. Фінансова модель та ресурси	24
6.4. Комунікації та управління знаннями	24
6.5. Усвідомлені обмеження та зони росту	25

7. Уроки 2025 року	25
7.1. Кластери не можна “прискорювати” без інституціоналізації	25
7.2. Резильєнтність — як управлінська рамка (а не гасло)	26
7.3. Defense та dual-use вимагають значно більшої координації, ніж очікувалось	26
7.4. Партнерства без довіри не масштабуються	26
7.5. Організаційна зрілість важливіша за швидке зростання	27
7.6. Від кількості активностей — до якості впливу	27
8. Погляд у 2026 - нові горизонти Horizon	27
8.1. Інституціоналізація кластерного руху в рамках відкритих екосистем	28
8.2. Програмний розвиток замість фрагментарних ініціатив	28
8.3. Резильєнтність як рамка стратегічного управління	29
8.4. Інтернаціоналізація та інтеграція в європейські екосистеми	30
8.5. Лідерство, команда та організаційний розвиток	30
8.6. Партнерства - запрошення до співпраці	30

1. Виконавче резюме

2025 рік став для Українського кластерного альянсу (УКА) роком **якісного переходу** – від ролі акселератора та координатора окремих ініціатив до **екосистемної платформи**, що формує правила, програми та інституційні рішення для розвитку кластерного руху в Україні.

Цей перехід відбувався в умовах складної реальності - скорочення донорських програм, зростання очікувань до ролі держави, втрати частини ресурсів через умови війни та потреби швидшої інтеграції України в європейські економічні й інноваційні екосистеми. Саме ці чинники змусили УКА сфокусуватися не на кількості активностей, а на **стійкості моделей, якості впливу та довгостроковій цінності**.

1.1 Головні зміни 2025 року

1. УКА як екосистемна платформа

У 2025 році УКА чітко закріпив нове позиціонування — **оркестратора взаємодії** між кластерами, бізнесом, наукою, державою та міжнародними партнерами. Фокус діяльності змістився в бік формування політик, програм середньо- та довгострокового розвитку та узгодження інтересів різних стейкхолдерів. Важливою складовою цього переходу стало усвідомлення УКА як відкритої екосистеми, де партнерства та участь визначаються **не статусом членства, а ролями в програмах, спільними цілями та цінностями**. Членство при цьому зберігається як інституційне ядро, але перестає бути єдиним форматом взаємодії.

Це найбільш яскраво проявилось в роботі над національною та регіональними кластерними політиками (Accelerate GDT, Clusters4Regions), а також у запуску нових секторальних програм, зокрема Clusters4Defense.

2. Кластери як “нова реальність” економіки

Одним із ключових досягнень 2025 року стала **зміна наративу про кластери**. УКА послідовно просував розуміння кластерів не як тимчасових проєктів або “іншої мережі” бізнес-об’єднань, а як **стійких організаційних форм економіки**, здатних бути:

- платформами довіри та колективних інвестицій;
- інструментами економічної, інституційної та безпекової стійкості;
- провідниками політик, стандартів та інновацій.

Саме це бачення лягло в основу програм Clusters4X та підходу до резильєнтності як системного поняття.

3. Перехід від проєктів до програм

2025 рік став точкою, коли УКА **фактично завершив перехід** від логіки окремих проєктів до стратегічних програм, заснованих на аналітиці, сценарному плануванні та довгострокових цілях.

Формування портфелю програм Clusters4X (Defense, Regions, Energy, Industry, Health, Development) дозволило:

- зменшити фрагментацію ініціатив;
- краще пріоритезувати ресурси;
- створити основу для масштабування на регіональному та національному рівнях.

4. Реальний, але нерівномірний вплив

У 2025 році вплив УКА проявлявся насамперед у **змінах у поведінці та мисленні** кластерів, партнерів, експертної мережі та органів влади.

Найбільшим був ефект у:

- формуванні регіональних кластерних програм (Clusters4Regions);
- розвитку стандартів якості та компетенцій кластерного менеджменту;
- інтеграції підходів подвійного переходу та резильєнтності;
- запуску перших проєктів в defense та dual-use.

Водночас рік чітко продемонстрував і **обмеження** — кадрові, фінансові, інституційні — які не дозволили окремим напрямкам (зокрема Clusters4Defense) вийти на очікуваний масштаб.

5. Партнерства та довіра як стратегічний актив

У 2025 році УКА зробив усвідомлений вибір на користь **меншої кількості, але якісніших партнерств**. Довіра, спільні цінності та взаємна відповідальність стали важливішими за формальні меморандуми та кількість заходів.

Цей підхід дозволив зберегти ключові партнерства в умовах дефіциту ресурсів, посилити роль УКА як надійної платформи для донорів і держави й створити основу для масштабування програм у 2026 році.

6. Організаційна зрілість як умова розвитку

2025 рік став для УКА роком внутрішнього тесту на стійкість. Компактна команда, обмежені фінансові резерви та зростання складності завдань чітко показали межі поточної моделі.

Водночас відкритість у визнанні обмежень, перехід до портфельного управління, розвиток проєктного офісу та інвестиції в знання заклали фундамент для **подальшої інституційної зрілості**.

1.2 Погляд уперед

2026 рік для УКА визначається як рік **консолідації та інституціоналізації**. У фокусі — закріплення кластерів як інструментів політик і розвитку, масштабування програм із доведеною ефективністю, поглиблення європейської інтеграції та посилення внутрішньої спроможності організації. Окремим стратегічним вибором на 2026 рік стає розвиток відкритої кластерної екосистеми, в якій участь і партнерства формуються через програми та ролі, а не виключно через членство.



Фото з річної конференції січня 2025.

2. УКА сьогодні: ролі, модель, позиціонування

2.1. Від асоціації до екосистемної платформи

У 2024-25 році Український кластерний альянс завершує важливий еволюційний етап **переосмислення власної ролі та позицій**. Якщо у попередні роки УКА переважно виконував функції координації та підтримки молодих кластерів (звідки йшло позиціонування “Акселератор молодих кластерів”), то у 2025 році він дедалі чіткіше позиціонується як **екосистемна платформа**, що виконує низку ролей, формує правила, інструменти та спільну логіку розвитку кластерного руху в Україні.

В 2025 ця зміна була відповіддю на нову реальність - мова про скорочення місцевих донорських програм на розвиток кластерів, зростання очікувань до ролі держави в створенні кластерних політик, а також загальну потребу в швидшій інтеграції в європейські економічні та інноваційні екосистеми.

УКА почав діяти не лише як «об’єднання кластерів», а як **оркестратор взаємодії** між бізнесом, кластерами, наукою, органами влади та міжнародними партнерами, й все більше фокусуючись на **політиках та програмах середньострокового розвитку**. Найбільше це проявилось в програмах розвитку національної та регіональних кластерних політик (проекти Accelerate GDT, Clusters4Regions), але також в ініційованих нових секторальних програмах як Clusters4Defense.

2.2. Кластери як “нова реальність” економіки

Одним із ключових зсувів 2025 року стало **зміни щодо наративів про кластери**. УКА послідовно просуває розуміння кластерів не як проєктів, тимчасових ініціатив або «м’яких» мереж, а як **стійких організаційних форм економіки**, здатних:

- підтримувати безперервність ланцюгів вартості;
- швидко адаптуватися до криз і змін;
- поєднувати інновації, освіту та виробництво;
- виступати провідниками політик і стандартів.

УКА вперше формує “[картину нових смислів](#)” - в якій досягнення та позиції передових кластерів (*УАМ, Львівський та Харківський ІТ кластери, IRON, Подільський кластер моди, АППАУ, УІК та ТЕУ*) формують їх імідж як **драйверів регіональних та секторальних трансформацій й оркестратори індустріальних екосистем**.

Чіткий посил УКА в 2025 році для всіх стейхолдерів - кластери необхідно розглядати як **платформи довіри, середовище для колективних інвестицій, та інструмент посилення економічної, інституційної та безпекової стійкості**.

Саме це розуміння сьогодні лягає в основу програм Clusters4X (де 'X' - напрямки, галузеві сектори) та підходу до резильєнтності як системного поняття.

2.3. Модель УКА: оркестрування, вирівнювання та координація

Практична модель роботи УКА у 2025 році базується на трьох взаємопов'язаних ролях:

Оркестрування: УКА формує спільні рамки, програми та портфелі проєктів, у межах яких різні гравці можуть діяти узгоджено, не втрачаючи автономії. Зокрема, в 2025 в сфері адвокації ми приділяли багато уваги узгодженням та просуванню на різних рівнях пропозицій національної, регіональних кластерних політик, й навіть місцевих - відповідні проєкти та ініціативи рухаються сьогодні через уряд, регіональних стейкхолдерів (6 областей) й окремих органів місцевого самоврядування.

Вирівнювання: через позиційні документи, політики, дорожні карти та кластерні стандарти УКА допомагає узгоджувати інтереси кластерів, пріоритети державної політики, логіку донорських і європейських програм. Зокрема, важливими вирівнюючими елементами в 2025 стали



- Зміна позиціонування УКА як екосистемної, кластерної платформи
- Концепція та ДНК резильєнтності кластерів, що закладає основи для змін на рівні окремих кластерів
- Зміщення фокусу в

проєктних підходах - від простого обліку й уваги до кількості та обсягів фінансування, - до розуміння та вимірювання їх сталості й реального впливу на економіку та ріст спроможностей.

Координація: УКА й на тактичному рівні забезпечує практичну координацію серед низки кластерів в питаннях проєктного менеджменту, фандрейзингу, інтернаціоналізації, міжкластерної та міжрегіональної співпраці. Типовий приклад, виставка - конференція Rebuild Ukraine, на якій УКА координує спільний стенд та промоцію 8 кластерів з єдиним слоганом Shaping Resilient Future.

Ця модель дозволяє уникати фрагментації зусиль і поступово переходити від ініціатив ad-hoc до **програмного розвитку**.

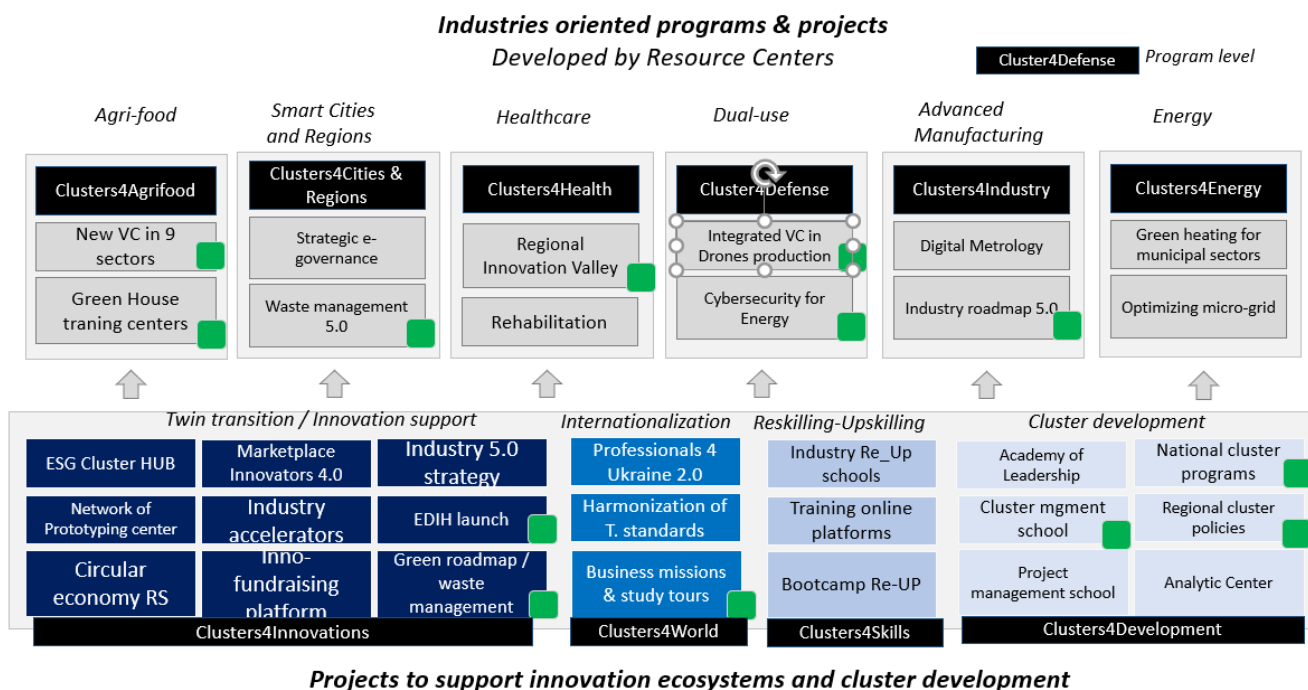
2.4. Перехід від проєктів до стратегічних програм

У 2025 році УКА завершив перехід від логіки «окремих проєктів» до **стратегічних програм**, заснованих на аналітиці, форсайтах та довгострокових цілях.

Ключові риси програмного підходу:

- чітке визначення проблеми та системного впливу;
- портфель взаємопов'язаних проєктів в рамках однієї програми;
- можливість масштабування на регіональному та національному рівнях;
- інтеграція в європейські рамки та інструменти.

Саме в цій логіці розпочато формування портфелю програм Clusters4X (Defense, Regions, Energy, Industry, Health, Development), які у 2025 році перебували на різних стадіях зрілості, але вже працювали як **єдина архітектура розвитку**.



2.5. Інституційна зрілість і внутрішні виклики

2025 рік також чітко показав, що перехід до ролі екосистемного координатора національних масштабів потребує:

- значно сильнішої інституційної структури;
- професійного урядування та проєктного менеджменту;
- більш зрозумілих ролей і відповідальностей по всій структурі організації.

УКА відкрито визнає, що перебуває у **перехідному стані** — від «дитинства» до «юності» як інституція. Серед ключових викликів:

- кадрові та лідерські обмеження (і які посилились через мобілізацію в ЗСУ кількох менеджерів виконавчої дирекції)
- потреба в розведенні ролей УКА та АППАУ (ще не завершений процес);
- більш ясний розподіл ролей та функцій в Правлінні організації;
- фінансова вразливість у нових умовах;
- необхідність підвищення стандартів якості всередині мережі.

Водночас саме ці виклики стали поштовхом до формування нової моделі управління, сервісів і партнерств, яка закладає основу для подальшого розвитку у 2026 році.

2.6. Від членської моделі до відкритої кластерної екосистеми

2025 ясно показав, що значний вклад в розвиток кластерів можуть формувати інші партнерські організації, які не мають статусу членства в УКА - мова про державні структури (ОВА - АРР - ОМС), окремі агенції розвитку, міжнародні організації тощо. Приклад, - Львівська міська рада (ЛМР) значно сприяла створенню нових положень та стратегії УКА щодо окремих інструментів кластерної підтримки (як ваучерні схеми), розвитку інноваційних екосистем. Й хоча з ЛМР є підписаний Меморандум про співпрацю, в рамках більш широкої співпраці на національному рівні (де є неформальні погодження фіксації та просування досвіду [ЛМР як бенчмарку місцевих політик](#)), подальший розвиток відносин потребує **більш чіткої специфікації ролей та напрямків взаємодії**.

Подібних прикладів в екосистемі УКА чимало - мова йде про широке коло потенційних партнерів, й тому потрібне формування принципів співпраці у відкритих екосистемах. При цьому УКА зберігає членство як інституційне ядро, але визнає - членство в УКА не є єдиним форматом участі та співпраці. Це змінює також правила взаємодії - кластери, експерти, та інші партнери можуть входити в екосистему через програми, ролі й базуючись на спільних цілях та цінностях.

Разом це веде до посилення та значно кращого **масштабування впливу УКА**.

3. Вплив УКА у 2025 році: ключові напрями

2025 рік став для Українського кластерного альянсу роком, у якому більшість ініціатив почали давати **системний ефект**, а не лише окремі результати. Вплив УКА проявлявся не в кількості активностей, а в **змінах у поведінці кластерів, партнерів та інституцій**, з якими він працює.

Нижче подано п'ять ключових напрямів впливу, кожен із яких відображає окремий вимір трансформації кластерного руху в Україні.

3.1. Спроможні кластери та стандарти якості

Одним із головних фокусів УКА у 2025 році стало **підвищення якості кластерного менеджменту та інституційної спроможності кластерів**. Якщо в 2024 ми зробили перші кроки в цьому напрямку (3 сертифікації ESCA, діагностика спільно з EU4Digital), 2025 значно зміцнив ці засади через введення відповідних положень на рівень національної та регіональних політик, вирівнювання серед стейкхолдерів розуміння про природу кластерів та підготовки власної школи кластерного менеджменту. Загалом, для всієї кластерної спільноти стає очевидним, що подальший розвиток кластерного руху неможливий без переходу від кількісного зростання до стандартів якості.

У 2025 році УКА заклав основу для **системної роботи з компетенціями**:

- Введено положення про [програму професійного зростання та статусу експертів УКА](#). Разом з цим розпочато формування мережі експертів як інституційного ресурсу, а не набору окремих консультантів - підрядників. Аналогічні процеси розпочались серед технологічних експертів (спільнота практик Індустрії 5.0);
- більше 30 менеджерів від кластерів пройшли 2-місячне навчання з проєктного менеджменту, що в свою чергу дало можливість систематизувати внутрішні стандарти та правила Гнучкого та сталого проєктного менеджменту;
- розпочата підготовка власної школи кластерного менеджменту.

Паралельно було запущені декілька ініціатив, направлених на зменшення внутрішньої конкуренції та фрагментації кластерних ініціатив, й зростання між-кластерної співпраці. Мова про ініціативи *Лідер практики*, *Підтримай першим та win-win*.

Ці зміни ще не дали значимих результатів, але створили фундамент для сталого зростання у 2026–2027 роках.

3.2. Інновації, подвійний перехід та резильєнтність

У 2025 році УКА чітко сформулював і закріпив власне бачення **резильєнтності** як стратегічного напрямку розвитку кластерів і МСП. [Серія аналітичних статей](#), які досліджують факти та коріння резильєнтності серед українських кластерів, привела до появи більш цілісного викладу в новій брошурі [Shaping Resilient Future](#), що була підготовлена до конференції Rebuild Ukraine.



Резильєнтність розглядається не як реакція на кризу, а як **модель системного розвитку кластерів під час війни**, що поєднує:

- економічну стійкість,
- технологічну модернізацію,
- соціальну згуртованість,
- інституційну спроможність.

УКА послідовно просував підхід до **подвійного переходу (digital + green)** з урахуванням українського контексту, де до

класичної логіки ЄС додається **безпековий вимір**.

У 2025 році це означало:

- розробку та масштабування дорожніх карт подвійного переходу - підсумки 1-го року проєкту GDT Textile стали показовими для демонстрації ефективності цього підходу.
- підтримку мережі EDIH (European Digital Innovation Hub) і посилення ролі кластерів у них - зокрема, в одному з EDIH (Kyiv Hitech) УКА став лідером консорціуму.
- розвиток ESG-підходів, circular есоному та цифрових інструментів для МСП в кількох нових проєктах.

Кластери дедалі частіше виступали не як користувачі інструментів, а як **співрозробники моделей трансформації**.

3.3. Defense та dual-use: програма Clusters4Defense

Програма **Clusters4Defense** у 2025 році стала одним із найбільш показових прикладів того, як кластерний підхід може працювати в критично важливих для країни секторах.

Clusters4Defense поступово еволюціонувала від серії заходів і дискусій до **програмного рівня**, що охоплює інновації, освіти, виробництво, інтеграцію в ЄС.

Кластери в цій логіці розглядаються як платформи довіри між бізнесом, державою та партнерами; інструменти масштабування виробництва та середовище інтеграції deep-tech рішень і dual-use технологій.

У 2025 році це проявилось у запуску нових defense-ініціатив і проєктів - загалом їх створено більше 40, формуванні позиційних документів та спільних підходів й появи

конкретних кейсів, таких як участь в проєктах Єврокластерів та CyberJab, що демонструють ефективність кластерної логіки.

Разом з тим, через відсутність фінансування програми, брак власних ресурсів та державної підтримки, а також висока конкурентна динаміка в цьому секторі, Clusters4Defense не можна вважати повністю запущеною та успішною програмою.

3.4. Політики та інституційні зміни

Ще одним ключовим напрямом впливу УКА у 2025 році стала **участь у формуванні кластерних та індустріальних політик**.

УКА поступово перейшов від ролі адвоката інтересів кластерів до ролі **співавтора політик**, що проявилось у:

- реалізації та розвитку проєкту Accelerate GDT, який стимулював **появу державної концепції кластерного розвитку** (проєкт переданий в Мінекономіки);
- запуску Clusters4Regions, де створено **6 регіональних програм підтримки кластерів**;



Фото з Івано-Франківська, травень 2025 - один з стаді-турів по вивченню досвіду кластерів, організованих УКА в 2025

- вивченню досвіду та промоції програми підтримки МСП та кластерів Львівської міської ради (і яка була вдосконалена в кінці 2025).
- активній роботі з міністерствами, органами регіональної влади та місцевого самоврядування.

Особливо важливим стало те, що регіони почали розглядатись не як виконавці - учасники донорських проєктів, а як **спів-автори та партнери важливих рішень з підтримки кластерів**, й з урахуванням місцевих особливостей та спроможностей.

3.5. Сервісна та проєктна модель УКА

2025 рік став випробуванням для **операційної моделі** УКА в умовах скорочення ресурсів і зростання запитів з боку мережі.

УКА зосередився на:

- підтримці Проєктного офісу як ядра фандрейзингу та портфельного управління;
- систематизації сервісів для кластерів і МСП;
- експериментах із новими формами залучення та консолідації (ініціативи Лідер практики, Підтримай першим, та win-win механіки).

Водночас 2025 рік чітко показав обмеженість людських і фінансових ресурсів, необхідність пріоритезації та важливість відмови від активностей, що не створюють системної цінності.

Ці уроки стали основою для перегляду портфелю програм і сервісів на 2026 рік.



Організація бізнес-місій - типовий сервіс УКА для кластерів. Фото з Брно, Чехія - це була 8 делегація кластерів в Чехію за останні 2 роки.

4. Ключові кейси 2025 року

Кейси 2025 року ілюструють не окремі успіхи, а **практичну роботу кластерної моделі** в різних контекстах: регіональному, галузевому, безпековому та міжнародному. Вони показують, як програмний підхід УКА перетворюється на конкретні результати для кластерів, бізнесу та публічних стейкхолдерів.

4.1. Clusters4Regions: регіональні програми як маркер системних змін в державній підтримці

Регіони України мають різний рівень економічної спроможності, інституційної зрілості та готовності до кластерного розвитку. До 2025 року, в **Україні практично не існувало програм державної підтримки кластерів**, й більшість ініціатив мали фрагментарний характер, не були пов'язані зі стратегічними цілями національних чи регіональних програм чи стратегій розвитку.

Саме тому УКА, за підтримки UCORD ініціював і координував програму **Clusters4Regions** як інструмент спільного формування регіональних програм, діалогу між кластерами, бізнесом та органами влади, й впровадження єдиної логіки кластерного розвитку на регіональному рівні.

Реалізація у 2025 році дала

- Розроблені 6 регіональних програм з підтримки кластерів в 6 регіонах країни (в 4 - вже прийняті на рівні Обласних Військових Адміністрацій (ОВА))



Фото учасників 1-ої стратегічної сесії в Хмельницькому, - загалом зустрічей кластерних спільно пройшло близько 20 по 6 регіонам, вони охопили до 120 активістів та учасників кластерного руху.

- Інструменти, закладені в регіональні програми

скоординовано з такими, що закладені в концепцію національного рівня

- Проведено серію діалогів з регіональною владою та стейкхолдерами - опитування в кінці року показало значний ріст обізнаності та розуміння щодо природи кластерів
- Вироблена єдина Методика розробки регіональних програм, доступна для інших регіонів країни
- Напрацьовано моделі інструментів підтримки (як ваучери)
- В 6 регіонах підготовлено більше 40 проєктних менеджерів які розробили 33 проєкти від кластерів - кращі з них передбачено промотувати в 2026 й включити в регіональний портфель розвитку.
- Львів сформовано як бенчмарк місцевої кластерної політики на рівні ОМС.

Ефект і масштабування: Clusters4Regions показав, що кластери можуть виступати **інституційними партнерами регіонів**, а не лише бенефіціарами підтримки. Програма Clusters4Regions заклала основи для масштабування регіональних та місцевих програм підтримки кластерів по регіонах країни в 2026 році.

4.2. Clusters4Defense: кластерний підхід у dual-use та defense

Україна має значний потенціал у сфері MilTech і dual-use, але інноваційна екосистема й кластерна інфраструктура залишається фрагментованою, з домінуванням fast-track інструментів, орієнтованих виключно на МСП та стартапи й слабкою інтеграцією в європейські кластерні та інноваційні мережі.

Саме тому УКА виступив ініціатором і координатором програми [Clusters4Defense](#), яка:

- мобілізує кластери як платформи довіри;
- поєднує R&D, освіту, виробництво та інтернаціоналізацію;
- формує нові механізми співпраці з європейськими партнерами.

Результатами розгортання програми в 2025 стали

- Запуски кількох проєктів - як залучення Об'єднаних інноваційних космічних кластерів до консорціуму Єврокластерів в сфері ОПК, проєкт CyberJab Українського кластеру кібербезпеки (в сфері енергетики як критичної інфраструктури).
- Уніфікації підходів, підготовка концепції та кількох проєктних ініціатив в сфері Центрів прототипування
- Консолідація 10 оборонних кластерів в рамках вироблення єдиних проєктів для промоції на європейській арені
- Консолідації окремих ініціатив - як спільної конференції в Києві, участі в національних конференціях партнерів (Brave1), а також зарубіжних місіях.

Ефект і масштабування

Результати Clusters4Defense у 2025 році є значно нижчими від очікувань, в тому числі по

координації наших кластерів та їх готовності об'єднуватись, але можна констатувати що ми заклали основу для інтеграції України в євроатлантичні defense- та кластерні екосистеми.

4.3. Довгострокові дорожня карта подвійного переходу (GDT Textile)

В проєкті національної стратегії Індустрії 4.0 від 2018, дорожні карти цифрового переходу галузевого рівня позиціонуються як ключовий інструмент координації та консолідації акторів. Однак до 2024 ми не мали змоги виробити подібні карти й запустити їх в життя через брак фінансування та підтримки. Тільки в кінці 2024 УКА (АППАУ) за підтримки UNDP випустив першу **дорожню карту GDT Textile** в легкій промисловості. Це - приклад стратегічного підходу до подвійного переходу, поєднання інновацій, ESG та розвитку МСП, та довгострокового програмного мислення.

Результати першого року дали до 10 важливих наслідків та впливів (outcomes & Impacts)

- Низка кластерів отримали нові грантові угоди та партнерства
- Отримані нові комерційні угоди між учасниками кластерів
- Дорожня карта увійшла в арсенал урядових організацій та Укрлегпрому як інструменту координації - моніторингу подвійного переходу перед партнерами ЄС
- Підвищено загальну готовність низки підприємств до вимог європейських ринків.

Ефект і масштабування

GDT Textile став референсним кейсом для інших галузей та програм, демонструючи важливість Дорожніх карт як ефективних інструментів екосистемної координації різних акторів. По результатам 1-го року УКА прийняв рішення посилити координацію акторів ЗТ Альянсу (ЗТ - Twin Transition in Textile), що виступає колективним реалізатором цієї дорожньої карти.

4.4. Professionals4Ukraine: продовження міжнародної інтеграції

Для багатьох кластерів головним бар'єром інтернаціоналізації залишається нестача контактів, довіри та розуміння європейських екосистем.

УКА розвинув **Professionals4Ukraine** як механізм:

- залучення міжнародних професіоналів до підтримки кластерів;
- інтеграції в європейські проєкти та консорціуми;
- формування "м'якої інфраструктури" міжнародної співпраці.

Результати в 2025

- Активна мережа з понад 30 професіоналів у 15 країнах.



- Підтримка УКА та наших кластерів у проєктах Horizon, Interreg, Digital Europe.
- Зростання міжнародної суб'єктності УКА та мережі - зокрема, поява нових партнерів в Чехії, Норвегії, Німеччині, США та Іспанії.

Банер демонструє аналітичний звіт, розроблений на замовлення агенції торгівлі та інвестицій Саксонії, розроблений спільно дирекцією УКА з кластером подвійних технологій. Саксонія стала новим перспективним партнером в розвитку високих технологій та кластерної співпраці.

Ефект і масштабування

Professionals4Ukraine підтвердив свою роль, як одного із ключових інструментів інтернаціоналізації та готується до

переформатування у 2026 році.

4.5. Ідеї, що конвертуються в нові підходи та стратегії

В умовах високої турбулентності, обмежених ресурсів та компетенцій, швидка реакція на нові можливості й швидкі експерименти є вже усталеною практикою УКА. В 2025 ми чимало експериментували в різних сферах - від започаткування нових ініціатив, що є протидією фрагментації та конкуренції серед кластерів, й до кращого урядування та сервісної політики.



По результатам року, ідеями які плавно переходять в кращі практики та стандарти можна вважати

- Ідея посилення державної програми “Зроблено в Україні” через **інтеграцію інструментів знайшла конкретні підтвердження в спробах єднання кластерів та індустріальних парків**. Тур по ІП Західної України, й після цього - успішний проєкт подільських кластерів з новим проєктом навчального центру що буде розміщений на території місцевого ІП - “перші ластівки”, що підтвердили валідність цих припущень.
- Резильєнтність - що конвертується з осмислення причинно-наслідкових чинників в управлінську рамку (5 елементів ДНК резильєнтності кластерів)
- Підходи щодо сталості проєктів з

елементами покращеної системи KPI та моніторингу Activities -> Outputs -> Outcomes -> Impacts.

- Професіоналізація та система мотивації експертів (результатом стало нове Положення про експертів)
- Переосмислення бізнес-моделі кластерів, нова політика партнерств в рамках відкритих екосистем, механізми ставки на лідерів та взаємовигідного партнерства (Лідер практики та win-win)
- Екосистемна, регіональна координація кластерів та EDIHs зі значним фокусом на матчмейкінгу учасників екосистем (а не тільки нетворкінгу).

Фото нижче демонструє фінальний івент 2025 Hack & Match в EDIH Kyiv Hitech, що став яскравою демонстрацією цієї орієнтації на матчмейкінг.



Ефект і масштабування: ці та подібні підходи отримають значне масштабування серед практик та кластерів УКА в 2026.

5. Партнерства та довіра

У 2025 році партнерства стали для Українського кластерного альянсу не допоміжним елементом діяльності, а **ключовим активом**, що визначає здатність працювати в умовах обмежених ресурсів, високої невизначеності та зростаючої складності завдань.

УКА свідомо відходить від моделі «партнерств заради проєктів» до побудови **довгострокових відносин, заснованих на довірі, спільній відповідальності та цінностях**.

5.1. Екосистема партнерств УКА

Партнерська модель УКА у 2025 році охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких відіграє окрему роль у формуванні системного впливу.

Кластери та їхні учасники

Основою партнерської екосистеми УКА залишаються кластери-члени та їхні учасники. В 2025 році мережа УКА охоплювала понад 40 кластерів у більш ніж 20 регіонах України, які працюють у промисловості, ІТ, енергетиці, медицині, агросекторі та ОПК.

УКА зосередився на:

- зміцненні горизонтальних зв'язків між кластерами;
- розвитку культури співпраці та win-win підходів;
- залученні кластерів до програмного, а не проєктного мислення.

Держава та місцеві органи влади

У 2025 році суттєво зросла роль партнерств з органами державної та регіональної влади.

УКА працював із:

- центральними органами виконавчої влади (зокрема Мінекономіки та Мінцифри);
- регіональними військовими адміністраціями та АРР (7 областей - Київська, Сумська, Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Волинська та Одеська)
- органами місцевого самоврядування у пілотних регіонах (в першу чергу, Львівська міська рада)

Ці партнерства поступово трансформуються з консультаційних у **спільне формування та впровадження політик**, зокрема, найбільше це проявилось в межах програм Accelerate GDT та Clusters4Regions.



Фото учасників зустрічі в Барселоні по проєкту Accelerate GDT, в якому прийняли участь представники УКА, Вінницької АРР та Львівської міської ради.

Європейські та міжнародні партнери

Міжнародний вимір партнерств УКА у 2025 році не суттєво, але посилюється.

Ключові напрями співпраці:

- Європейська Комісія, її директори (DG GROW) та платформа ECCP;
- міжнародні організації, що підтримують кластери (TCI, UNIDO, European Cluster Alliance);
- програми Horizon Europe, Interreg, Digital Europe;
- мережі EDIH та інноваційні екосистеми ЄС;
- обміни та спільні проєкти з урядовими організаціями Польщі, Чехії та Німеччини;
- європейські кластери та галузеві асоціації.

Участь в УКА в 2 конференціях міжнародного, світового рівня (UNDIO та TCI) дали змогу значно розширити міжнародні контакти за межами ЄС й сприяли переосмисленню стратегічного позиціонування як УКА, так і кластерів загалом.



Фото з конференції TCI в Дубліні.

УКА дедалі частіше виступає **рівноправним партнером**, а не бенефіціаром, беручи участь у формуванні консорціумів і програм.

Донори та міжнародні організації

У 2025 році УКА співпрацював із міжнародними організаціями та донорами, зокрема UNDP, UNIDO, UCORD та іншими, у форматі:

- спільного дизайну програм підтримки кластерів;
- тестування нових інструментів підтримки МСП і кластерів;
- поєднання економічних, соціальних та інноваційних підходів.

В кінці 2025 УКА увійшов число платформ членських бізнес-об'єднань, що підтримуються UNDP - конкретні проекти та заходи для кластерів УКА відбудуться в 2026.

Осмислення мережі партнерів УКА як **відкритої екосистемної платформи**, й де рівень партнерства не вимірюється виключно статусам членства в УКА є ключовою зміною в УКА в 2025. На 2026 ми переходимо до формування партнерств, які формуються не (тільки) за статусом членства в УКА, не за фінансовими чи іншими внесками - а за ролями в стратегічних програмах та проектах УКА. Це означає, що партнер може не бути членом УКА, й натомість - член УКА не автоматично є ключовим партнером

5.2. Довіра як стратегічний ресурс

У 2025 році довіра стала одним із найдефіцитніших і водночас найцінніших ресурсів у кластерному русі.

УКА інвестував у довіру через прозорість процесів і рішень, чіткі правила гри та стандарти, готовність визнавати обмеження та помилки, й послідовність у позиціонуванні та діях. Це дозволило зберегти партнерства навіть у ситуаціях фінансових та організаційних труднощів.

Співпраця з данським консультантом Куртом Нільсенем в розвитку методик Гнучного та сталого проєктного керування, а також системних положень довіри серед учасників бізнес-об'єднань мала наслідком викремлення чинників, що сприяють довірі та руйнують її. Опитування в листопаді 2025 показали лідерів в обох категоріях - найбільше руйнують довіру серед кластерів **конкуренція** та низька якість взаємних зобов'язань чи послуг; й натомість, довіру зміцнюють найбільше **рівні відносини, доброзичливість та відкритість до співпраці**.

Ці переосмислення ведуть до більш формалізованого підходу з формування партнерської політики, в яких цінності відіграють все більшу роль.

5.3. Партнерства, від яких УКА відмовляється

Важливою рисою 2025 року стала **усвідомлена відмова** від частини партнерств і активностей.

УКА дедалі частіше відмовляється від:

- формальних або декларативних партнерств, які не підкріплюються зобов'язаннями іншої сторони;
- заходів без чіткої цінності для кластерів чи інших категорій, які є цільовими;
- проєктів, що не відповідають стратегічним пріоритетам;
- взаємодій та підтримки без розподілу паритетної, взаємної відповідальності за результати.

Цей підхід дозволяє зосереджувати обмежені ресурси на партнерствах, які створюють **реальний системний ефект**.

5.4. Партнерства як основа масштабування у 2026 році

Партнерська екосистема, сформована у 2025 році, стала фундаментом для:

- масштабування програм Clusters4X;
- Формування експертної мережі в кластерному та інноваційному розвитку;
- залучення нових фондів та проєктів;

- глибокої інтеграції українських кластерів в європейські інноваційні та індустріальні екосистеми.

У 2026 році УКА планує ще чіткіше структурувати партнерську політику, виділивши 3 категорії партнерів - стратегічних, програмних та операційних.

6. Організаційна спроможність УКА

2025 рік став для Українського кластерного альянсу роком **внутрішнього тесту на стійкість**. Паралельно зі зростанням ролі УКА як екосистемної платформи, організація працювала в умовах обмежених ресурсів, високого навантаження та структурних змін.

Організаційна спроможність у 2025 році визначалася не масштабом команди, а **здатністю виконувати складні функції в умовах невизначеності**.

6.1. Команда та структура

У 2025 році діяльність УКА забезпечувала **компактна виконавча команда (9 чол)**, до складу якої входили:

- Виконавча дирекція;
- проєктний офіс;
- мережа залучених експертів;
- активні робочі групи та комітети.

Ця структура дозволила УКА поєднувати стратегічні та операційні функції, швидко формувати проєктні команди під конкретні завдання, працювати одночасно на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

Водночас 2025 рік чітко показав **обмеження такої моделі**, зокрема перевантаження ключових ролей, залежність від окремих лідерів та брак лідерства за окремими напрямками, й необхідність більш системного та швидкого онбордингу - коучингу у випадку ротацій та заміन персоналу.

6.2. Проєктний офіс та управління портфелем

Проєктний офіс у 2025 році залишався одним з ключових елементів **організаційної спроможності УКА**.

Його ключові функції включали:

- фандрейзинг і підготовку заявок: загалом, УКА підготував або прийняв участь в підготовці 18 заявок

- управління портфелем програм і проєктів: в 2025 Виконавча дирекція вела 9 проєктів, портфель (вкл з перехідними) **на 2026 включає 10 проєктів**.
- координацію партнерств і консорціумів, в тому числі, з включенням інших кластерів
- підтримку реалізації проєктів на різних рівнях.

УКА поступово переходив від управління окремими проєктами до **портфельного підходу**, що дозволяє краще пріоритезувати ресурси, й відмовлятися від ініціатив з низькою доданою цінністю, а також узгоджувати проєкти зі стратегічними пріоритетами.

6.3. Фінансова модель та ресурси

Фінансова модель УКА у 2025 році залишалася **диверсифікованою, але вразливою**. З проєкти Interreg, а також Clusters4Regions де фінансування йде **після** звітування й з затримками стали справжнім випробуванням для УКА, оскільки це апелює до постійного запасу фінансових активів.

Основні джерела фінансування в 2025 становили

- грантові програми міжнародних донорів та ЄС;
- партнерські внески;
- членські внески кластерів;
- обмежений продаж сервісів.

2025 рік засвідчив зменшення обсягів класичних донорських програм, необхідність підвищення якості фандрейзингу, й важливість переходу до більш стабільних і довгострокових фінансових моделей.

Ці виклики стали основою для перегляду фінансової стратегії на 2026 рік.

6.4. Комунікації та управління знаннями

УКА у 2025 році інвестував у **системну комунікацію та управління знаннями** як складову організаційної спроможності.

Ключові елементи

- регулярні публікації та аналітичні матеріали;
- щотижневі дайджести як інструмент моніторингу кластерної екосистеми;
- звіти, позиційні документи та методичні матеріали.

Найбільше УКА посилив свою експертизу в розробці кластерних політик - над цим працює вже ціла група експертів, й результатами є напрацювання низки консультаційних методик та тренінгових програм.

Ця робота дозволила УКА підтримувати постійний діалог зі спільнотою, формувати спільні наративи й підвищувати рівень обізнаності та професійності кластерів.

6.5. Усвідомлені обмеження та зони росту

Однією з ознак організаційної зрілості УКА у 2025 році стало **відкрите усвідомлення власних обмежень**.

Серед ключових зон росту:

- посилення кадрової спроможності та лідерства;
- стандартизація процесів і ролей;
- завершення організаційних трансформацій;
- зменшення залежності від короткострокових проєктів.

Ці обмеження розглядаються як **точки фокусу для подальшого розвитку**.

7. Уроки 2025 року

Низка викликів та проблемних питань розвитку – наприклад, поглиблення фрагментації – розглядались раніше, й [Річний звіт 2024](#) дуже ясно акцентує на них, й також артикулює напрямки змін. Відтак, впродовж минулого року відбувалось **глибоке переосмислення власних підходів, обмежень та стратегічних припущень**. В умовах війни на виснаження, скорочення ресурсів і зростання ролі держави, багато процесів проявились ще чіткіше, ніж у попередні роки.

Нижче наведені ключові уроки 2025 року, які лягли в основу корекції підходів та формування пріоритетів на 2026 рік.

7.1. Кластери не можна “прискорювати” без інституціоналізації

Один із ключових висновків 2025 року — **обмеженість підходів, орієнтованих виключно на акселерацію та швидкі результати**. В умовах зменшення донорських програм і зростання вимог до сталості, стало очевидно, що:

- кластери не можуть розвиватися лише через проєкти;
- без стандартів управління, ясних ролей і відповідальностей по всій структурі організації зростання залишається крихким;
- інституційна спроможність є передумовою, а не наслідком успіху.

Цей урок став одним із драйверів переходу УКА до програмного підходу, формування стандартів якості та власних освітніх і сертифікаційних інструментів.

7.2. Резильєнтність — як управлінська рамка (а не гасло)

У 2025 році поняття резильєнтності перестало бути абстрактним або суто комунікаційним. Аналітичні дослідження, практичні кейси та робота з кластерами показали, що резильєнтність має конкретні виміри:

- економічні (диверсифікація, нові ланцюги вартості);
- інституційні (управління, довіра, політики);
- технологічні (цифрові та зелені рішення);
- соціальні (лідерство, співпраця, відповідальність).

Урок 2025 року полягає в тому, що **резильєнтність потребує системного управління**, і саме кластери можуть бути її носіями — за умови правильно вибудованої архітектури програм і політик.

7.3. Defense та dual-use вимагають значно більшої координації, ніж очікувалось

Розгортання Clusters4Defense стало важливим, але водночас тверезим уроком.

З одного боку, 2025 рік показав програма показала великий потенціал кластерного підходу в defense та dual-use, готовність окремих кластерів і партнерів до співпраці й великий, сталий інтерес з боку окремих партнерів євро-атлантичного блоку.

З іншого боку, стало очевидно, що:

- конкуренція серед кластерів та інших бізнес-об'єднань, фрагментація та відсутність фінансування істотно гальмують масштабування правильних підходів навіть всередині УКА;
- кластери не завжди готові до глибокої кооперації в чутливих секторах;
- без чітких державних і європейських рамок програма не може розвиватися сталим темпом.

Цей урок призвів до більш реалістичного перегляду очікувань і підходів до Clusters4Defense у 2026 році.

7.4. Партнерства без довіри не масштабуються

2025 рік чітко продемонстрував, що **формальні партнерства не витримують перевірки на спроможності, й наявність чи дефіцит зобов'язань, ресурсів, лідерства та експертизи стають ключовими чинниками**.

Опитування, внутрішні рефлексії та практичний досвід показали:

- конкуренція та низька якість зобов'язань руйнують довіру;

- відкритість, рівні відносини та відповідальність — навпаки, її посилюють;
- цінності стають не менш важливими, ніж фінансування.

УКА зробив усвідомлений вибір — **менше партнерств, в широких рамках (відкрита екосистема), але з вищою якістю та спільною відповідальністю**, що стало важливим зсувом у культурі співпраці.

7.5. Організаційна зрілість важливіша за швидке зростання

Внутрішній досвід 2025 року показав, що:

- компактна команда має свої межі;
- перевантаження ключових ролей створює системні ризики;
- без стандартів, онбордингу та розвитку лідерів масштабування неможливе.

УКА усвідомив, що **організаційна зрілість — це стратегічна інвестиція**, навіть якщо вона не дає миттєвого ефекту. Саме тому 2025 рік став роком підготовки до глибших внутрішніх змін у 2026-му.

7.6. Від кількості активностей — до якості впливу

Остаточний, але, можливо, найважливіший урок 2025 року полягає в зміні оптики оцінки результатів.

УКА дедалі більше відходить від обліку кількісних показників - кількості кластерів, заходів і учасників, проєктів та обсягах фінансування як самоцілі.

Натомість у центрі уваги опиняються:

- сталість результатів;
- Реальні показники спроможностей кластерів впливати на економіку регіонів та галузей;
- зміни в політиках, поведінці та взаємодії акторів.

Цей зсув створює основу для більш зрілого та відповідального розвитку кластерного руху в Україні.

8. Погляд у 2026 - нові горизонти

2026 рік для Українського кластерного альянсу визначається як рік **консолідації, інституціоналізації та вибіркового масштабування**. Після періоду експериментів, швидких реакцій і адаптації до умов війни, УКА входить у фазу більш зрілого розвитку, де ключовими стають не темпи зростання, а **якість впливу, сталість і довіра**.

Наступний рік розглядається не як початок нового циклу, а як **продовження траєкторії**, закладеної у 2024–2025 роках.

8.1. Інституціоналізація кластерного руху в рамках відкритих екосистем

Одним із головних пріоритетів 2026 року стане **закріплення кластерів як повноцінних суб'єктів економічного розвитку, що визнаються державою** на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Фокус УКА у 2026 році:

- підтримка впровадження національної концепції кластерного розвитку, з можливим введенням Національного реєстру кластерів та державної програми Акредитації кластерів
- масштабування регіональних і місцевих програм підтримки кластерів - поява нових регіонів, що створюють регіональні програми підтримки та розвитку кластерів;
- розвиток стандартів якості кластерного менеджменту - повне вирівнювання з європейськими нормами через посилення власних, національних стандартів;
- запуск власних освітніх і сертифікаційних інструментів - вихід школи кластерного менеджменту УКА, як системного продукту

Кластери дедалі більше позиціонуються як **спів-творці політик**, а не лише їхні бенефіціари.

При цьому, розвиток **відкритої кластерної екосистеми національного рівня є стратегічним вибором УКА**. Це означає що ми будемо екосистему через стратегічні програми та проекти, й де кластери відповідають за операційний рівень, але серед ключових партнерів в реалізації можуть бути інші учасники ринку (державні структури, агенції розвитку, міжнародні організації тощо).

Подібний підхід стає основою для залучення сильних партнерів, зростання довіри донорів, й масштабування в ЄС.

8.2. Програмний розвиток замість фрагментарних ініціатив

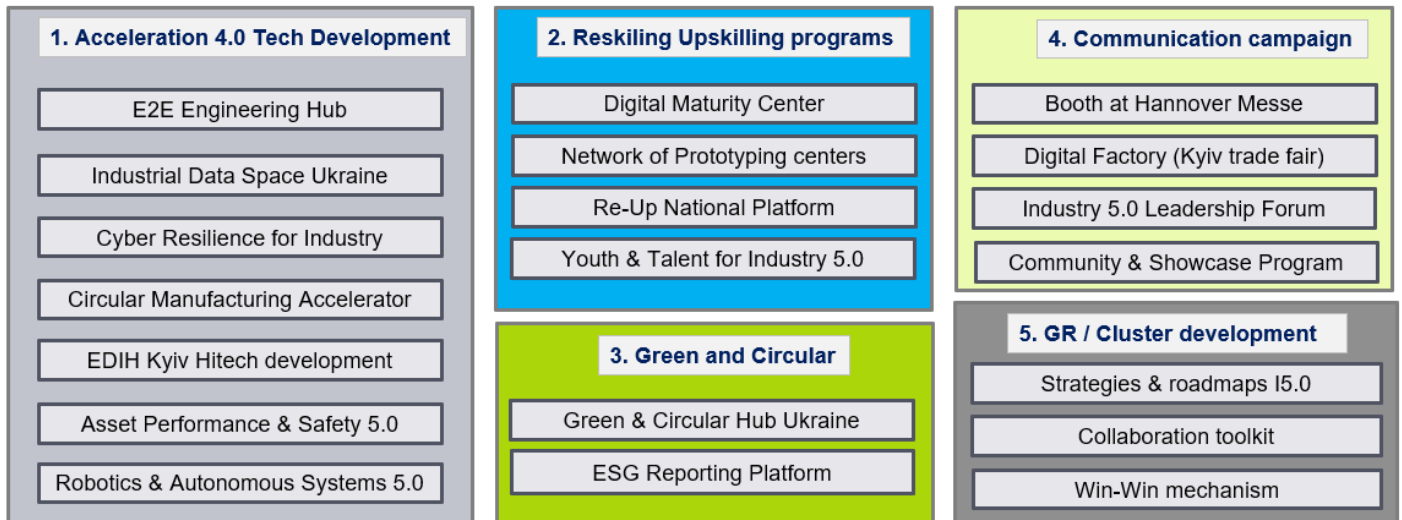
У 2026 році УКА остаточно закріплює **програмний підхід** як основну логіку роботи.

Це означає:

- чітку пріоритезацію програм Clusters4X з яким фокусом на зонах, де є сильні та консолідовані кластери – але **також інші партнери** (галузеві асоціації, агенції розвитку, EDIHs тощо);
- відмову від активностей, що не створюють системного ефекту;
- концентрацію ресурсів на обмеженій кількості напрямів із високим потенціалом впливу.

Особливий фокус зберігається на програмах:

- Clusters4Regions+ — як основи регіонального розвитку;
- Clusters4Defense — з більш реалістичними цілями та координацією;
- Clusters4Industry — програмах подвійного переходу в промисловості у зв'язці з резильєнтністю.



Головні категорії та проекти, запропоновані АППАУ для спільної програми Clusters4Industry

8.3. Резильєнтність як рамка стратегічного управління

У 2026 році резильєнтність переходить від концептуальної рамки до **інструменту стратегічного управління**. Виокремлені елементи ДНК резильєнтності - як *стратегічний пріоритет (Resilience First)*, *програмане управління (Think big)*, *солідарність та партнерська взаємодія*, а також *гнучке сценарне планування*, базоване на *форсайтах* - мають увійти в управлінські практики як УКА, так і наших передових кластерів.

УКА планує:

- інтегрувати вказані принципи резильєнтності в програми та проекти, й доповнити їх кращими європейськими практиками

- розвивати методики оцінки сталості та впливу, зокрема, через впровадження принципів спільного створення цінності
- використовувати резильєнтність як спільну мову з державою, донорами та європейськими партнерами.

Кластери розглядаються як **платформи формування стійких індустріальних та регіональних екосистем**.

8.4. Інтернаціоналізація та інтеграція в європейські екосистеми

2026 рік має стати етапом **глибшої та більш структурованої інтернаціоналізації**.

Пріоритети:

- участь у європейських програмах як рівноправний партнер;
- формування стратегічних альянсів із європейськими кластерами;
- переформатування Professionals4Ukraine як інструменту системної інтеграції;
- перехід від місій і подій до спільних інвестиційних та інноваційних проєктів.

Інтернаціоналізація дедалі більше розглядається як **інструмент розвитку екосистем та резильєнтності** (*ланцюги постачання, консорціуми, спільні підприємства тощо*), а не лише експорту.

8.5. Лідерство, команда та організаційний розвиток

У 2026 році УКА зосередиться на **посиленні внутрішньої спроможності**, без якої масштабування неможливе.

Ключові фокуси:

- введення нового Положення про визначення ролей Правління та Виконавчої дирекції;
- розвиток лідерства на всіх рівнях організації та мережі;
- підготовка нової генерації кластерних менеджерів;
- завершення організаційних трансформацій;
- підвищення фінансової стабільності та прогнозованості.

Організаційний розвиток розглядається як **стратегічна інвестиція**, а не операційні витрати.

8.6. Партнерства - запрошення до співпраці

2026 рік відкриває новий етап співпраці для:

- кластерів, готових працювати за стандартами якості та спільних цінностей;

- регіонів, зацікавлених у довгострокових програмах розвитку;
- державних інституцій, які шукають системні рішення;
- партнерів в розвитку інновацій та подвійного переходу МСП;
- міжнародних партнерів, що готові інвестувати в екосистемні підходи.

УКА бачить себе **відкритою платформою для спільної роботи над відновленням, трансформацією та інтеграцією України в європейські індустріальні екосистеми.**