

ЯК СТВОРЮВАТИ КОЛЕКТИВНУ ЦІННІСТЬ В КЛАСТЕРАХ

МОДЕЛЬ КЛАСТЕРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

PLAYBOOK



Clusters4Regions

Ініціатива Clusters4Regions впроваджується Українським кластерним альянсом на запит Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України за підтримки Швейцарсько-українського проекту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD.

Зміст

Зміст	2
ВСТУП - передумови та логіка кластерної моделі.....	3
ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ.....	5
Типові проблеми кластерних організацій, які не вирішуються моделями з бізнесу.....	7
Загальний огляд моделі.....	8
БЛОК 1. CORE - Value Creation Logic	10
Кейс АППАУ – перехід від сервісної логіки до ролі оркестратора.....	13
Типові помилки кластерів.....	14
БЛОК 2. АРХІТЕКТУРА ВЗАЄМОДІЇ	16
Як створюється колективна цінність.....	16
1. Механізми створення колективної цінності.....	16
2. Урядування.....	18
3. Сервіси як похідні від механізмів спільної дії.....	20
Кейс АППАУ: як сервіси починають підміняти операційну модель.....	21
Типові помилки кластерів.....	22
БЛОК 3. АРХІТЕКТУРА СПРОМОЖНОСТЕЙ	23
VALUE CAPTURE & ENABLING	23
1. Людські спроможності.....	24
2. Інституційні та партнерські спроможності.....	25
3. Фінансова спроможність.....	25
4. Інструменти масштабування.....	26
5. Організаційні компетенції та експертиза.....	27
Кейс АППАУ – масштабування інструментів впливу.....	30
Типові помилки кластерів.....	31
БЛОК 4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ВПЛИВ	32
Рівні впливу кластеру.....	33
1. Вплив на учасників і спільну поведінку.....	33
2. Вплив на ланцюги доданої вартості та ринки.....	33
3. Інституційний та екосистемний вплив.....	33
4. Довгостроковий трансформаційний вплив.....	34
Проекти як носії впливу: управлінська логіка ED-APM.....	34
Кейс АППАУ - GDT Textile: як проєкт перетворюється на екосистемний вплив.....	35
Типові помилки на рівні формування впливу.....	36
1. Підміна впливу активністю або результатами.....	36
2. Вплив “після проєкту”, а не як частина управління.....	36
3. Орієнтація лише на один рівень впливу.....	36
4. Вплив без закріплення в екосистемі.....	37
5. Очікування впливу без готовності до змін ролі.....	37
Післямова. Про кластери як інституції колективної дії.....	38



ВСТУП - передумови та логіка кластерної моделі

«Як створити та розвивати кластер» - це найбільш популярне питання, яке менеджмент Українського кластерного альянсу (УКА) отримував від кластерів за останні 5 років. Намагаючись на нього відповідати, ми посилались на власний, багатий досвід та методичні напрацювання, але нам завжди бракувало чогось більш фундаментального, цілісного та послідовного, що б описувало **суть кластерної організації** й що б вирівнювало численні, похідні або “модні” речі – як стандарти кластерного менеджменту, чи курс на інновації та подвійний перехід. Спроби описувати кластери через бізнес-логіку або універсальні управлінські методики призводили до спрощень, які з часом починають заважати розвитку.

Відтак, виникла ідея цього playbook. Тренінг проєкту Clusters4Regions значно підштовхнув цю роботу, а новий Посібник кращих практик збагатив playbook конкретними прикладами й доказами, що реально працює в українських умовах.

В основі документу - наш колективний досвід розвитку кластерів в Україні, а також спостереження за трансформаціями зрілих кластерів і екосистем у європейському та світовому контексті. Йдеться не про запозичення готової моделі, а про ґрунтовну спробу зафіксувати управлінську логіку, яка вже формується в реальній роботі наших кластерів.

Зрештою, мета playbook’у — не запропонувати універсальне рішення або високорівневу “кращу практику” на рівні стратегії. Його завдання — дати спільну мову для пояснення ролі кластерів, логіки їх дії та умов, за яких вони можуть бути стійкими і впливовими. Це інструмент для кластерних менеджерів, лідерів, партнерів і стейкхолдерів, які стикаються з питанням: *як управляти колективною дією в умовах складності та невизначеності*.

Playbook побудований навколо чотирьох взаємопов’язаних блоків єдиної моделі:

1. **Основа (ядро)** — логіка створення колективної цінності та роль кластеру в екосистемі;
2. **Архітектура взаємодії** — механізми спільної дії, урядування та сервіси;
3. **Архітектура спроможностей** — умови стійкості та масштабування;
4. **Результати та вплив** — легітимність кластеру і його здатність змінювати свою екосистему.

Разом ці блоки формують цілісну модель, яка дозволяє кластерам вийти за межі сервісної та проєктної логіки і перейти до ролі інституцій колективної дії.

Поза намаганням створити цілісну модель, цей документ пропонує **управлінську оптику**, яка допомагає краще пояснювати кластерам власну роль на ринку, ухвалювати більш узгоджені рішення, й будувати довіру і легітимність у довгостроковій перспективі.

В першу чергу, цей playbook призначений для кластерних менеджерів, які тільки починають свій шлях в створенні кластерної організації. Водночас, він буде корисним для всіх наших експертів, вже досвідчених менеджерів та кластерів як основа для кращого вирівнювання



та розуміння як ми маємо змінювати кластерні організації, щоб досягати кращих результатів.

Дирекція Українського кластерного альянсу щиро дякує долученим експертам та кластерам за рекомендації та зворотній зв'язок, а також численні приклади.

Юрчак Олександр, CEO УКА.



ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ

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 передує створенню кластерної організації й може мати в основі аналіз кластерного потенціалу конкретного сектору.

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.

Кластерні проєкти – нові спільні науково-технічні та виробничі проєкти, 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.

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.

[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>

Типові проблеми кластерних організацій, які не вирішуються моделями з бізнесу

Потреба в більш цілісному та повному формулюванні моделі виходить з практичних проблем розвитку кластерів, де потрібні конкретні рішення. Ось кілька живих прикладів з досвіду кластерів УКА.

- Кластери роками говорять про **проблему створення цінності для учасників своїх організацій як №1**, і яку пов'язують з членськими внесками. Тобто, не надаючи розвинутих сервісів, неможливо вимагати більших внесків. Однак, на розвинутих сервісах потрібно 1-2 роки + мінімум 2-3 висококваліфіковані менеджери. Й де їх взяти, коли ви тільки стартуєте? В такій логіці утворюється замкнуте коло – «немає сервісів → немає розширення членства → кластерна організація поступово вмирає».
- Якщо кластер вирішує цю проблему шляхом грантів – він **може попадати в пастку «грантоїдства»**. Як показує наш досвід та аналітика УКА, більшість грантових проєктів не ведуть до появи сталих сервісів. Таких прикладів багато в УКА – кластер починає жити «від проєкту до проєкту», тоді як члени об'єднання виступають певним «фоном», декорацією цієї діяльності, що геть спотворює початкову ідею отримання грантів, й зрештою - самої кластеризації.
- Невирішеною та системною у нас є **проблема з урядуванням**. Кластерний менеджер не може тягнути на собі великий фронт робіт, в тому числі по адвокації – лобюванню інтересів спільноти, міжнародним зв'язкам, стратегуванні тощо. Члени Правління мали б активно підключатись до цих завдань, але в переважній більшості випадків, це представники бізнесу і їм «просто ніколи».
- Багато кластерів надто захоплюється **піаром власних активностей**, не відслідковуючи й не комунікуючи, яку ж насправді цінність вони створюють та розвивають для своїх учасників.
- В кластерній спільноті за 4 роки ми й досі не вирішили **завдання створення профільних комітетів чи ресурсних центрів**, й де ключову роль відіграють сильні експерти. Хоча прогрес тут є, але ще дуже багато питань «висять в повітрі» або ж вирішуються повільно через брак цих експертів та експертизи в питаннях методологій та кращих практик, стандартів кластерного менеджменту, лідерства за напрямками дій, розробки спільних проєктів тощо.

Спільний корінь цих проблем — це **відсутність цілісної моделі створення колективної цінності**.

Проблема багатьох кластерів полягає не в нестачі сервісів або проєктів, а у відсутності чітко сформульованої ролі в екосистемі. Без цього сервіси починають замінювати модель, а не підтримувати її.



Відповідно, цей playbook описує не бізнес-модель окремої організації, орієнтованої на отримання прибутку одним власником чи вузькою групою приватних осіб. Він про інше – про те, як створити операційну модель створення колективної цінності в бізнес-об'єднаннях, де можуть бути сотні членів.

Загальний огляд моделі

Запропонована модель описує кластер як інституцію колективної дії в складних екосистемах. Вона складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків, які разом пояснюють не лише те, *що робить кластер*, а й *чому* і *як* він здатен демонструвати резильєнтність та вплив. Загальна модель зображена на рис. 1.

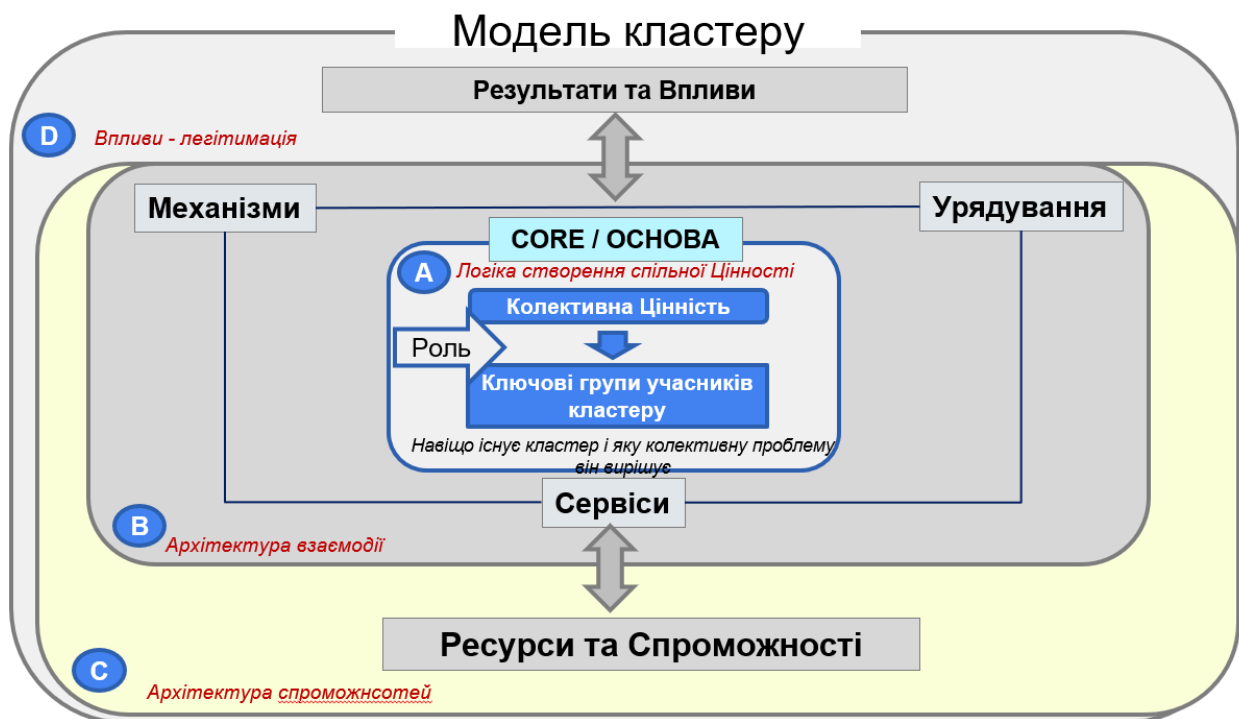


Рис. 1 Загальна модель кластеру в декомпозиції на 4 блоки.

4 взаємопов'язані блоки показують як створюється, утримується та нарощується колективна цінність в кластері:

- Основний (ядро) блок – це про **логіку створення колективної цінності** (Value Creation Logic). Тут ми відповідаємо на питання «Навіщо існує кластер і яку спільну проблему він вирішує».

- Другий блок – це про **забезпечення цієї цінності відповідними механізмами співпраці та урядування** (Operating model). Головне питання тут – що ми маємо зробити на рівні операційних механізмів, щоб створити цю колективну Цінність.
- Третій блок про те **забезпечення ресурсами, що важливо з точки зору утримання та розвитку цінності** (Value Capture and Enabling mechanism). «Утримання» - мається на увазі, що кластери часто створюють цінність за рахунок грантових проєктів, - але чи утримується та розвивається ця цінність є відкритим питанням, й це питання сталості – про ресурси та фінансову модель.
- Й четвертий блок – це **про вплив на свою індустріальну (галузеву) екосистему** – в сенсі бізнесу, регіону та інноваційної екосистеми (Impact and Legitimacy).

Кожен з цих блоків має своє внутрішнє наповнення (елементи) й ми розберемо їх в наступних розділах. На цьому етапі важливо вловити саму логіку взаємозв'язків:

***ми не можемо створити високу колективну цінність без належної операційної моделі, яка в свою чергу має бути забезпечена відповідними ресурсами.
Тільки так ми зможемо створити значний вплив на регіональну чи секторальну економіку у вибраних нами межах.***

Тепер почнемо розкривати деталі.



БЛОК 1. CORE - Value Creation Logic

Цей блок відповідає на фундаментальне питання:

👉 *Навіщо існує кластерна організація і яку роль вона виконує в своїй екосистемі?*

Тут формується **ядро**, з якого логічно слідує всі наступні кроки.

Ключова логіка блоку: колективною цінністю в кластерах є не окремий продукт, не сервіс чи активність, чи проєкт - мова радше про **рішення проблеми чи нову можливість в масштабах екосистеми**, яку неможливо реалізувати поодинці.

Ця цінність створюється передусім для бізнесу, який є основою будь-якого кластеру (МСП), а також інших категорій учасників кластеру – представників освіти та науки, регіональних акторів від влади, та інших учасників ринку, серед яких можуть бути і великі компанії, чи міжнародні організації. При цьому кластер, як організація, має досить чітку роль в межах визначеної екосистеми, - він не є виконавцем чи власником рішення, а радше **платформою, координатором або «оркестратором» колективної дії в своїх індустріальних екосистемах***.

Загальний фреймворк УКА, який ми презентуємо повсюдно з самого початку створення, добре пояснює роль кластерів як оркестраторів своїх екосистем

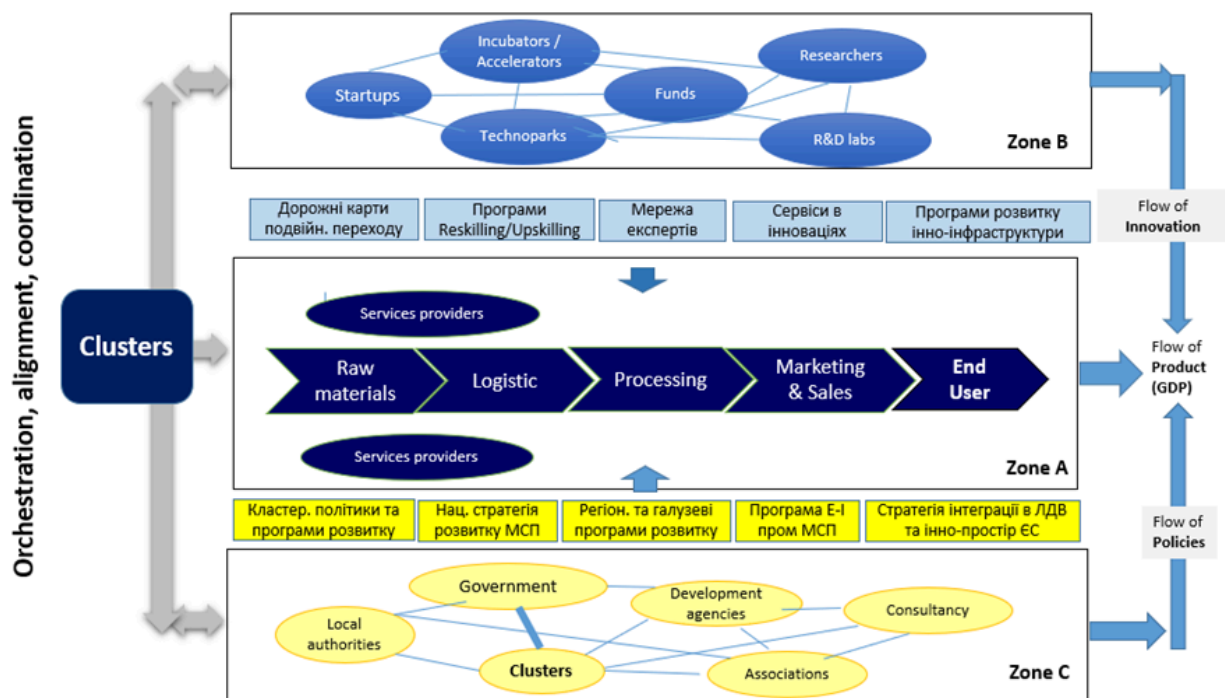


Рис. 1 Фреймворк що показує роль кластерів як оркестраторів індустріальних екосистем.

Ця цінність не створюється одночасно й для всіх. Вона може мати різні виміри та налаштування, в залежності від зрілості кластеру та цільових груп стейхолдерів. Оркестратори індустріальних екосистем – це особлива роль з унікальними функціями, ось декілька ключових, що прямо слідує з рис. 1.

- Мапування свого ланцюга доданої вартості (ЛДВ) та всієї екосистеми – виявлення розривів та точок зростання;
- Налагодження по всьому ЛДВ зв'язків – закриття розривів;
- Спільно з учасниками інноваційної екосистеми та сервіс-провайдерами – зміцнення ЛДВ, створення кращих умов для підвищення рівня резильєнтності, інноваційності та подвійного переходу. Самі ці чинники в сукупності сприяють покращення конкурентоспроможності МСП та всього ЛДВ.

Цей фреймворк також говорить про те, що цільова група №1 учасників кластеру – це бізнес, - ті хто створює реальну додану цінність в ЛДВ. Натомість, який саме бізнес (які ланки ланцюга) – це питання, зазвичай потребує уточнень та налаштувань.

Чимало кластерів вже беруть на себе цю роль оркестраторів. Стаття [«Зміна наративів»](#) показує найяскравіші приклади кластерів, які створюють колективну цінність

- АППАУ – найбільш свідомо та прямо позиціонує себе як «оркестратор національної екосистеми Індустрії 4.0-5.0» й створив стратегію, що має ефект на низку секторів, й навіть без підтримки держави.
- Львівський ІТ-кластер створив івент «ІТ-арена» не просто як масштабну подію, що притягує тисячі учасників Східної Європи, - це також інструмент позиціонування всього вітчизняного ІТ-сектору
- Харківський ІТ-кластер залучив до створення програми навчання ІТ-фахівців десятки університетів країни, виводячи нові програми на рівень національних стандартів, що разом впливає це також потік та якість фахівців в ІТ-галузь
- Українська асоціація меблевіків (що як і АППАУ працює по моделі національного кластеру) створила масштабні експортні експортні програми, та школи проф. зростання, що суттєво впливають на весь ринок меблевих фабрик.

Втім, аналіз кращих практик кластерів від 2026 показує що ролі визначаються не тільки й не стільки стратегічним й “статичним” (на роки) позиціонуванням, як і **усвідомленням конкретних задач в конкретних проєктах чи ситуаціях**. Ми бачимо в цих прикладах як мінімум 4 базові ролі

1. **Фасилітатор що будує довіру та взаємодію** - яскраво проявляється в практиках Теплоенергетичного кластеру України (ТЕУ), Харківського ІТ та інших кластерів.
2. **Брокер** - з'єднує попит та пропозицію (ТЕУ, АППАУ, Український індустріальний)
3. **Оператор сервісних послуг** - управляє сервісами / платформами (приклади від U-Food, Львівського медичного кластеру)
4. **Архітектор** - створює системні зміни в своїй індустріальній екосистемі (галузі, регіоні чи секторі, - АППАУ, Подільський кластер моди)

Водночас всі ці ролі вписуються в більшу широку рамку (мега-роль) -

організація спільної дії

Іншими словами кластер створює те, що бізнес не може зробити сам - спільні ланцюги, спільний бренд, спільні стандарти, спільні інвестиції

Повертаючись до питання про моделювання, ось чим ця логіка відрізняється від бізнес-канви Остервальдера:

Бізнес-канва

Value Proposition формується для клієнтських сегментів

Канва фокусується на **логіці створення цінності однієї організації** — на тому, як вона створює, доставляє та привласнює цінність.

Кластерна організація розглядається як головна для надання сервісів для цільових сегментів

Організація та її учасники розглядають себе в конкурентному полі

Кластерна модель

Коллективна цінність (Collective Value) формується для екосистеми

Для кластерів критичними є **створення колективної цінності та спільні активи**, які бізнес-канва не описує.

Кластерна організація є головним координатором – оркестратором: сервіси можуть надаватись й іншими учасниками екосистеми, а також спільно

Організація розглядає екосистему як поле співпраці. В окремих випадках може застосовуватись принцип Co-opetition

👉 У кластера немає “клієнта” в класичному бізнес-розумінні, оскільки він не створює продукт для ринку. Водночас кластери можуть діяти в умовах co-opetition (конкуренції та кооперації одночасно), де є вибіркова конкуренція між кластерами та їх учасниками за ресурси, вплив, партнерства та увагу стейкхолдерів, але кластери мислять насамперед **логікою співпраці в екосистемі**.

* *Примітка:* тут і далі під «індустріальними екосистемами» (або просто, «екосистемами») мається на увазі будь-які галузеві або секторальні екосистеми (в тому числі, між-галузеві або технологічні, - як циркулярна економіка або кібербезпека). Термін «Індустріальна» походить від англ. Industry (як галузь, а не промисловість (англ. Manufacturing)) й не має вводити читачу в оману що йдеться виключно про промислові сегменти.



Кейс АППАУ – перехід від сервісної логіки до ролі оркестратора.

Еволюція АППАУ добре ілюструє типовий шлях, яким проходять зрілі асоціації та кластери. Тривалий час організація розвивалася в логіці сервісної підтримки бізнесу: через події, експертні активності, міжнародні поїздки та проекти. Ця модель забезпечувала видимість і активність, але з часом почала створювати структурні обмеження.

Спроби описати діяльність АППАУ через бізнес-логіку (зокрема Business Model Canvas) допомагали структурувати сервіси та канали взаємодії, проте не пояснювали головного — яку колективну цінність створює організація і яку роль вона відіграє в екосистемі. Учасники залишалися споживачами сервісів, а відповідальність за координацію і розвиток концентрувалася в дирекції.

Поступово стало очевидно, що ключова проблема полягає не в нестачі активностей чи проектів, а в самій логіці моделі. АППАУ почала переосмислювати свою роль не як постачальника послуг, а як **інституційного оркестратора**, що створює умови для спільної дії бізнесу, експертів, кластерів та партнерів, рис. 2.

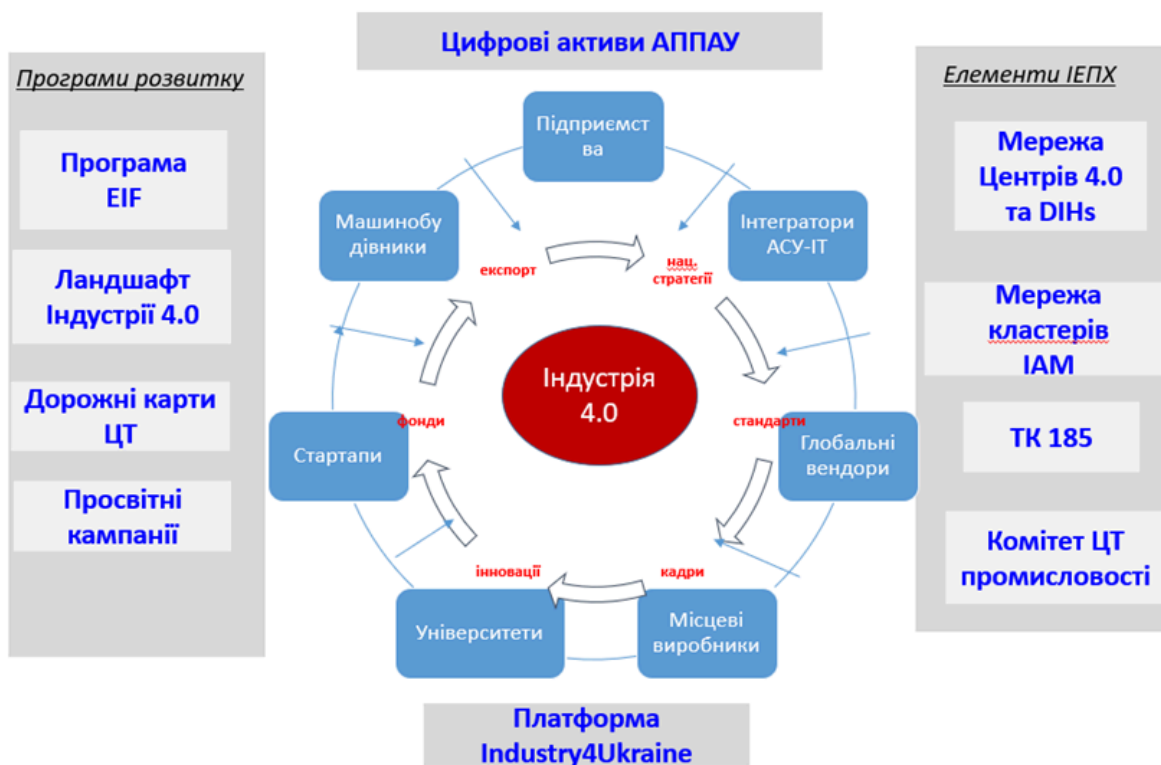


Рис. 2 АППАУ - як платформа, оркестратор та будівник спільних активів в екосистемі Індустрії 4.0 (2019-221)

Цей зсув означає:

- *перехід від сервісів до механізмів взаємодії;*
- *фокус на спільні активи та портфель ініціатив;*
- *зміну ролі учасників — від отримувачів цінності до її співтворців.*

Кейс АППАУ показує, що без чіткого визначення ролі кластеру в екосистемі навіть сильна організація ризикує застрягнути в сервісній логіці. Водночас він демонструє, що перехід до ролі оркестратора є не косметичною зміною, а **фундаментальним зсувом у логіці створення колективної цінності**.

Типові помилки кластерів

Підсумовуючи цей блок, ось типові **помилки початківців** (або ж і навіть досвідчених управлінців, але які живуть в парадигмах бізнес-канви Остервальдера) і яких варто уникати

1. Хибне визначення ролі кластеру в екосистемі

Чимало кластерних організацій — свідомо або під тиском обставин — беруть на себе роль проєктного бюро, сервісної агенції чи виконавчої структури. Така діяльність може бути ефективною з операційної точки зору, однак має мало спільного з оркеструванням екосистеми. У довгостроковій перспективі це призводить до підміни ролі кластеру і девальвації самої ідеї кластеризації економіки.

2. Плутанина між сервісною цінністю і колективною цінністю

Частою помилкою є сприйняття цінності кластеру як сукупності сервісів, що надаються учасникам. У такій логіці кластер розглядається як *постачальник послуг, а не як середовище спільного створення цінності*. Це призводить до пасивної ролі учасників і концентрації відповідальності в дирекції, замість формування спільної відповідальності за розвиток екосистеми.

3. Нечітке визначення для кого і заради чого створюється цінність

Без ясного розуміння того, **для кого саме** створюється цінність і **які системні зміни має забезпечити кластер**, виникають подальші проблеми із залученням до співпраці та пріоритезацією дій. Зокрема, молоді кластерні організації часто не визначають МСП у ключових ланках ланцюгів доданої вартості як свою пріоритетну групу.

До цієї ж помилки належить формулювання цінності “під грант” або під окремий проєкт вузького кола стейкхолдерів, а також підміна цінності переліком активностей. Насправді цінність має впливати з місії кластеру, його ролі в екосистемі та узгодженого бачення змін, які кластер прагне забезпечити разом із ключовими стейкхолдерами.

Усі ці помилки мають спільне коріння — відсутність чітко сформульованої ролі кластеру як оркестратора колективної дії в екосистемі.



Таким чином, можна визначити маркер зрілості для Блоку 1, як –

Зрілий кластер здатен чітко сформулювати свою роль в екосистемі без переліку сервісів, проєктів або активностей.

Далі ми почнемо розкривати деталі кожного з блоків, рис.3

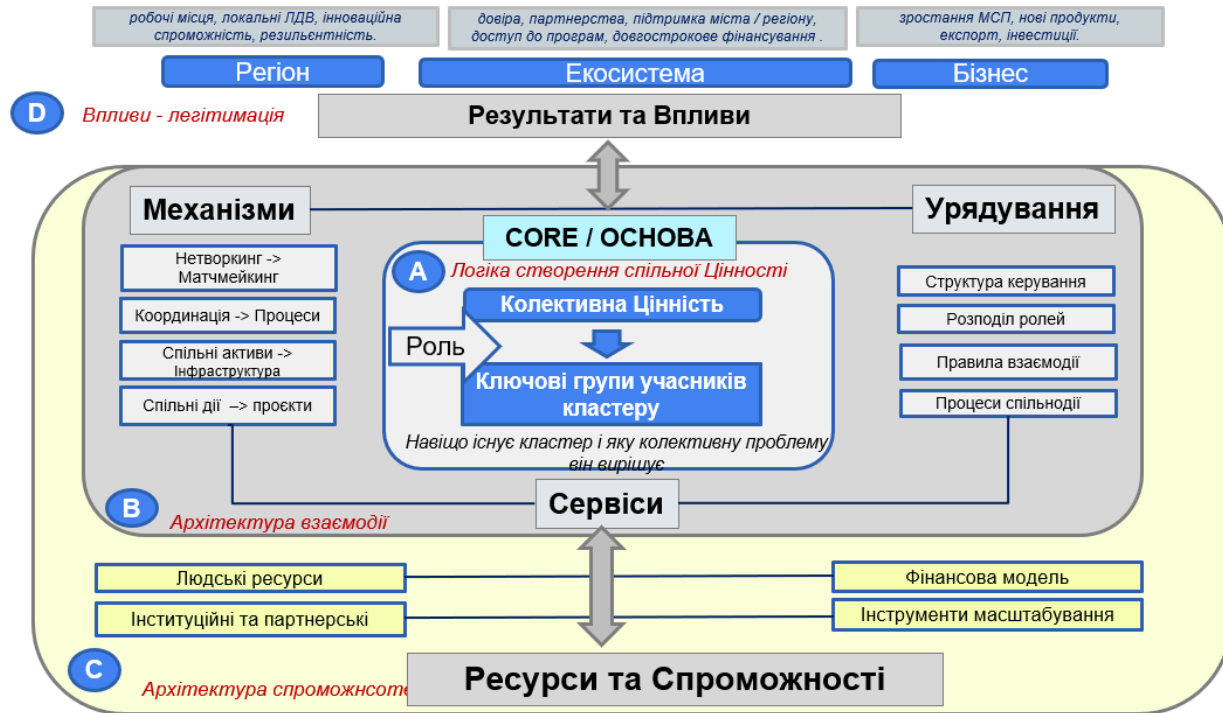


Рис. 3 Повна модель кластерної організації.

БЛОК 2. АРХІТЕКТУРА ВЗАЄМОДІЇ

Як створюється колективна цінність

Це блок ключовий в розумінні **ЯК** створити колективну цінність. Три ключові елементи в цьому блоці – це *Механізми, Урядування та Сервіси*. Тут розкривається їх сутність та взаємозв'язок.

Разом ці 3 категорії створюють операційну систему кластеру. Йдемо далі по кожній з них.

1. Механізми створення колективної цінності



Механізми — це логіка колективної дії, й це ще не сервіси. Механізми знижуються трансакційні витрати на взаємодію – і в цьому їх суть. Вони описують як учасники взаємодіють, а не які продукти кластер “надає”. Механізми завжди передують сервісам: сервіс — це оформлений і повторюваний механізм, але механізм може існувати і без сервісу. В будь-якому кластері є обмежена кількість базових механізмів взаємодії, і зазвичай мова про 4 головні механізми

- **Регулярний нетворкінг** є ключовим елементом на початку діяльності кластерів, який єднає учасників кластеру, створює довіру. Й дуже важливо щоб він поступово переходив в **матчмейкінг**. Якісний матчмейкінг – це основа для того, щоб починати дієву співпрацю учасників, адже мова йде про сполучення попиту

з пропозицією, а також потенційні партнерства;

Приклад УКА: останні 3 роки виконавча дирекція постійно акцентує на кейсі «нетворкінг -> матчмейкінг», наголошуючи на тому, що одного нетворінгу мало, й що потрібно розвивати техніки матчмейкінгу. В 2025 ми робили спеціальні воркшопи на цю тему і вийшло кілька [публікацій](#). Суть та сама – без матчмейкінгу, кластери не створюють колективну цінність, або ж, вона залишається низькою.

- **Координація дій** різних учасників екосистеми між собою, й що **переходить в системні процеси** – не менш важливий елемент. Адже легко згенерувати якісь спільні ініціативи, але далі відразу постає питання «хто це буде координувати». Дефіцит менеджерів, здатних виконувати ролі координатора в рамках Робочої групи чи нової ініціативи,

відчутний і на рівні УКА, і на рівні окремих кластерів. Резюмуючи, - якісна координація, що переходить на рівень окремих бізнес-процесів кластеру – це вже механізм співпраці.

- **Спільні активи** і які переростають в **інфраструктуру підтримки учасників спільноти**. Веб-сайт (-ти) кластеру, сторінки та групи в соц. мережах, веб-платформа (як маркетплейс пропозицій від учасників кластеру), спільні комітети та робочі групи, тощо – це все спільні активи, які за часом переростають в сильну інфраструктуру підтримки учасників кластеру.
- Аналогічно, **спільні дії, що переростають в конкретні проєкти**, і якщо така діяльність є регулярно – це ефективний механізм створення спільної цінності.

👉 Механізми – це про *взаємодію учасників кластеру в створенні спільної цінності*, але ще не про сервіси. Іншими словами –

немає цих механізмів, або якщо вони слабкі – не варто очікувати на створення якоїсь значимої колективної цінності.

Разом з тим, проблемою молодих кластерів є те, що часто вони не знають, як реалізовувати ці механізми. Тобто, вони не знають **більш специфічних та конкретних “механік”** (як способів, методів чи форм) **в реалізації**. Наступна таблиця що базується на аналізі кращих практик українських кластерів дає відповідь на це питання.

Механізм Взаємодії	Ціль (що вирішує)	Типові механіки (як реалізується)	Приклади практик	Стадія кластера
Нетворкінг → Матчмейкінг	Побудова довіри, перші B2B сполучення	- Візити на підприємства - Фасилітовані B2B зустрічі - Закриті matchmaking-сесії - Галузеві івенти	ТЕУ, УІК, УАМ	Ініціатива → Молодий
Координація → Процеси	Узгодження дій, зниження хаосу	- Робочі групи - Регулярні координаційні зустрічі - Створення секторальних адженд - Альянси / консорціуми	АППАУ Харківський ІТ Подільський кластер моди	Молодий → Зрілий → Системний



Спільні активи → Інфраструктура	Створення бази для спільної діяльності	- Цифрові платформи	Львівський медичний	Молодий → Зрілий
		- Освітні системи		
		- Спільні бренди	Kharkiv IT	
		- Індустріальні хаби		
Спільні дії → Проекти	Генерація економічної цінності	- Ланцюги доданої вартості (ЛДВ)	Вінниця	Молодий → Зрілий
		- Спільні продукти	U-Food	
		- Колективний бренд	АППАУ	
		- Спільні стенди на виставках	Подільський моди	
		- Експортний консалтинг	УАМ	
		- Пілотні проекти	Харків IT	
		- Дорожні карти		
		- Управління EDIH		
		- Консорціуми		

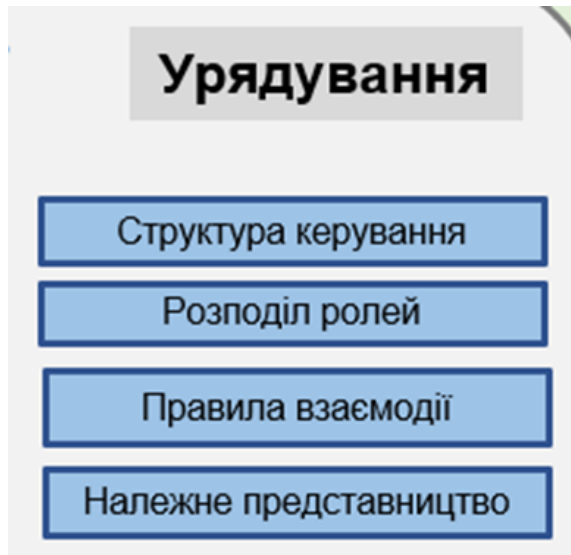
Головні висновки з кращих практик українських кластерів для цього розділу

- Один механізм може мати в основі декілька механізм (способів реалізації)
- Складні механізми зазвичай залежать від рівня зрілості - тобто, молодим кластерам не варто відразу братись за проекти на кшталт створення галузевих дорожніх карт або очолювати великі консорціуму
- Найсильніші механізми ті, що генерують грошовий потік.

2. Урядування

Механізми співпраці не можуть масштабуватись і відтворюватись самі по собі. Щойно взаємодія між учасниками стає регулярною і починає створювати спільну цінність, виникають **питання ролей, відповідальності, пріоритетів і доступу до ресурсів**. Саме на цьому етапі механізми потребують урядування — набору правил, ролей і процедур, які перетворюють разову або персоналізовану взаємодію на стійку колективну практику.

Таким чином, урядування в кластері не є окремим «адміністративним шаром», а виникає як відповідь на потребу впорядкувати та захистити механізми створення колективної цінності.



Кластер, як і більшість громадських спілок відрізняється від звичайних бізнес-організацій іншою структурою прийняття рішень. Тут немає великих команд в підпорядкуванні дирекції, яка вирішує всі питання стратегії та операційного керування. Натомість, тут є традиційна 3х рівнева структура – Загальні збори об'єднання (найвищий орган), Правління (як стратегічний орган) та Виконавча дирекція (операційне управління). Подібна структура гарантує інклюзивність та рівність в представленні інтересів всіх категорій учасників об'єднання. Водночас, запуск такої структури не є очевидним для молодих кластерів. Потрібно постійно узгоджувати «правила гри», процеси прийняття рішень, баланс інтересів тощо – все може

тримати довіру на високому рівні. А довіра – це головний актив, справжня «валюта» учасників будь-якого бізнес-об'єднання. В практичній площині ми виділяємо 4 елементи урядування

- **Структура керування** – мінімально, як зазначено вище, всі 3 ланки мають бути ефективними – кожна зі своїми специфічними ролями та функціями.
- Окремо варто виділити **ясний розподіл ролей між Правлінням та Виконавчою дирекцією**, й приведення їх в дію є одним з ключових перешкод в зростанні кластерів. Багато кластерів УКА вибирають Правління радше як формальність, не наділяючи його членів конкретними ролями та функціями. В цьому випадку все навантаження падає, як правило, на 1-го виконавчого директора й багато завдань та процесів, в тому числі «політичної» ваги (як представлення кластеру в органах влади, або ж, міжнародної співпраці), залишаються без належної уваги та розвитку.
- **Спільні правила в спільноті** є не менш важливим елементом урядування – від вирішення конфліктів, процесів прийняття рішень в тих чи інших ситуаціях, стандартів етики, правил вступу, членських внесків та їх категорій, партнерських політик, координації в проєктах, дотримання прозорості та звітності в діяльності кластеру тощо, - є важливими для погодження зі всіма членами кластеру. УКА та наші кластери підтримують добровільний стандарт бізнес-об'єднань України, який визначає найголовніші, базові з цих правил.
- **Представництво всіх ключових груп стейкхолдерів** – є ще одним важливим елементом ефективного урядування в кластері. Кластери беруть на себе консолідуючу та об'єднавчу роль дуже різних категорій – виробників, представників науки та освіти,

громад тощо. Часто – це різні групи інтересів. Відтак, в органах управління кожна з них має мати свій голос.

Приклади з УКА: досвід передових кластерів УКА ясно показує, що правильне урядування – це ключ до успішного зростання кластерів. Харківський ІТ кластер, УАМ, в меншій мірі АППАУ – всі вони пройшли шлях становлення ефективного Правління, вироблення та унормування відповідних внутрішніх положень та процедур. Прикметно, що Харківський ІТ кластер та УАМ є найбільшими структурами серед кластерів УКА - й, очевидно, що урядування має до цього пряме відношення.

👉 Урядування **впливає з механізмів**, а не існує саме по собі.

Коли механізми співпраці врегульовані через урядування і стають передбачуваними, з'являється можливість їх «інституціоналізувати» в рамках організації. Саме на цьому етапі виникають сервіси — як оформлені, керовані й повторювані форми взаємодії, що мають визначені **правила доступу, очікувані результати та відповідальність сторін**.

3. Сервіси як похідні від механізмів спільної дії

У кластерній моделі сервіси не є самостійною цінністю і не визначають операційну логіку. Вони виконують допоміжну функцію — **роблять механізми спільної дії доступними, зрозумілими і масштабованими для ширшого кола учасників**.

Сервіси виникають там, де:

- вже існує механізм взаємодії;
- визначені ролі і відповідальності;
- є базові правила гри, закріплені через урядування.

У такій логіці сервіси можуть змінювати формат або форму, бути передані партнерам або зовнішнім виконавцям й можуть тимчасово припинитися без руйнування операційної моделі.

Типові кластерні сервіси (події, навчання, нетворкінг, консультації, аналітика) мають сенс лише тоді, коли вони **підсилюють конкретні механізми** — наприклад, розвиток співпраці в ланцюгах доданої вартості, спільні інновації, вихід на нові ринки або формування спільних позицій.

Коли ж сервіси запускаються як відповідь на запит “треба щось робити” або як спосіб демонстрації активності, вони починають підміняти собою модель. У такому випадку кластер поступово втрачає фокус, а операційна складність зростає швидше, ніж здатність нею управляти.

Сервіси мають сенс лише тоді, коли вони є наслідком зрілих механізмів і урядування, а не спробою їх замінити.



Кейс АППАУ: як сервіси починають підмінати операційну модель

На певному етапі розвитку АППАУ її операційна логіка була побудована навколо широкого набору сервісів: подій, міжнародних місій, експертних активностей, навчальних програм і проєктів. Ця модель забезпечувала високу видимість та залучення, проте поступово виявила свою ключову вразливість — **сервіси почали виконувати роль операційної моделі, а не бути її похідними.**

У такій конфігурації:

- кожен новий напрям діяльності вимагав окремого проєкту та фінансування;
- урядування – особливо з залученням Правління – не працювало взагалі, або ж інколи в ручному режимі;
- механізми спільної дії не були чітко відокремлені від конкретних активностей.

Це призвело до фрагментації операційної логіки: успішні сервіси і проєкти не конвертувалися в повторювані механізми, а завершення окремих ініціатив фактично “обнуляло” напрацьовані практики.

Тільки в 2025 АППАУ почала зміщувати фокус із сервісів на **механізми взаємодії**, а в кінці року — на їх інституціоналізацію через урядування. Це означає:

- чіткіше розмежування між механізмами, процесами і сервісами;
- закріплення ролей і відповідальностей поза межами окремих проєктів;
- можливість змінювати або припиняти сервіси без втрати операційної цілісності.

Кейс АППАУ демонструє, що зріла операційна модель кластеру формується не через розширення портфеля сервісів, а через **усвідомлене проєктування механізмів, відповідних механік та урядування**, які роблять спільну дію повторюваною і передбачуваною.

Якщо сервіси стають відповіддю на всі операційні виклики, вони починають замінювати модель, а не підтримувати її. У такій ситуації будь-яке зростання активності лише підсилює крихкість системи.

Більшість кластерів проходять подібну фазу, коли зростання сервісів випереджає розвиток операційної моделі.



Типові помилки кластерів

1. Сервіси замість механізмів

Поширеною помилкою є побудова операційної моделі навколо переліку сервісів — подій, консультацій, нетворкінгу, навчання — без чіткого розуміння, **який механізм спільної дії вони підтримують**. У такій логіці сервіси починають жити власним життям і поступово підміняють собою модель.

Наслідком стає ситуація, коли припинення сервісів автоматично означає зупинку спільної дії, а кластер дедалі більше нагадує сервісну або проєктну організацію.

2. Урядування як формальність, а не умова повторюваності

Ще одна типова помилка — сприйняття урядування як формального набору органів управління, процедур або документів. У такому випадку урядування не виконує свою ключову функцію: **забезпечувати передбачуваність, довіру і повторюваність спільної дії**.

Без зрозумілого урядування механізми працюють лише в ручному режимі, а операційна модель стає залежною від окремих людей або неформальних домовленостей.

3. Проєктна логіка замість операційної моделі

Часто операційна модель фактично зводиться до управління окремими проєктами. Механізми, ролі і процеси активуються лише “під проєкт”, а після його завершення — зникають.

У результаті кластер постійно починає з нуля, не накопичуючи операційної спроможності, а сама модель стає реактивною і фрагментованою.

4. Централізація операційної відповідальності

Операційна модель, у якій більшість рішень і дій концентруються в дирекції або одній команді, може бути ефективною на старті, але швидко стає обмеженням. Без делегування ролей і чітких операційних контурів кластер не здатен масштабуватися і втрачає гнучкість.

У такій моделі участь членів і партнерів зводиться до споживання сервісів, а не до співучасті в реалізації механізмів.

 Додатково – читайте [кейс УКА про “хибні сервіси”](#).

 *Маркер зрілості:*

Зрілий кластер здатен пояснити, які механізми та механіки спільної дії він підтримує, як саме вони працюють і чому сервіси є лише їх похідними, а не центром моделі.

БЛОК 3. АРХІТЕКТУРА СПРОМОЖНОСТЕЙ.

VALUE CAPTURE & ENABLING

Як кластер утримує та масштабує колективну цінність

Перші два блоки моделі відповідають на питання “**навіщо**” і “**як**” кластер створює колективну цінність. Блок 3 відповідає на не менш критичне питання:

Завдяки чому ця логіка може працювати стабільно в часі і не руйнуватись при зміні людей, проєктів або фінансування?

Архітектура спроможностей описує не ресурси як такі, а **здатність системи діяти передбачувано і резильєнтно**. Саме тут кластерна модель радикально відрізняється від бізнес-логіки окремої організації.

Одна з найпоширеніших помилок — зводити спроможність кластеру до кількості людей у дирекції, обсягу бюджету й кількості грантів чи проєктів. Насправді спроможність —

це здатність підтримувати ключові механізми взаємодії незалежно від зовнішніх коливань.

Кластер зі зрілою архітектурою спроможностей може відмовитись від невідповідного проєкту, пережити зміну лідерів або й навіть уповільнитись без втрати цілісності.

Спроможності – це основа для того, щоб механізми, урядування та сервіси почали функціонувати як спроектовано. Архітектура спроможностей представлена на рис. 4.

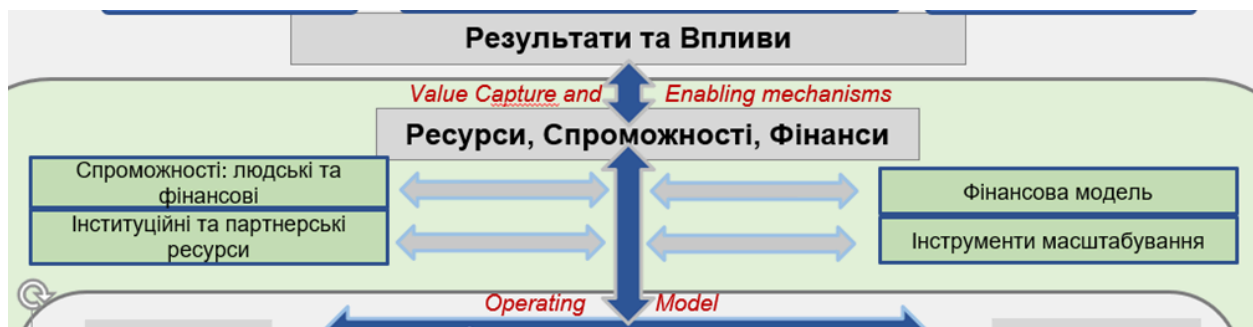


Рис. 4 Роль та місце спроможностей в моделі кластеру

В рамках цього Playbook ми виділяємо 4 ключові складові:

- людські ресурси;
- інституційні та партнерські;
- фінансова модель;
- інструменти масштабування

1. Людські спроможності

(ролі замість “людей у штаті”)

Людська спроможність кластеру визначається не кількістю людей у дирекції, а наявністю чітко сформульованих ролей, розподіленої відповідальності та здатності виконувати ключові функції кластеру.

У зрілому кластері важливо не лише “хто є в команді”, а й **які функціональні спроможності покриваються** — зокрема:

- фасилітація взаємодії між учасниками
- проєктний менеджмент (запуск і реалізація ініціатив)
- матчмейкінг (зведення попиту і пропозиції)

Саме ці функції забезпечують реалізацію кластерних механізмів на практиці. Ключовим принципом є перехід від моделі “команда виконує все” до моделі **розподілених ролей і співвласності**:

- кожен механізм має відповідального (власника);
- учасники кластеру залучені як співтворці, а не споживачі;
- експерти ринку інтегруються в операційну діяльність кластера.

Кластер із розвиненими людськими спроможностями не залежить критично від окремих персон, натомість він здатен делегувати та масштабувати діяльність й перетворює учасників і експертів на носіїв функцій та механізмів.

Без цього будь-яке зростання активності лише збільшує навантаження на дирекцію і підвищує крихкість системи.

👉 **Важливо:** людські ресурси самі по собі не створюють цінності —

її створює здатність команди виконувати ключові функції, необхідні для реалізації механізмів співпраці.



2. Інституційні та партнерські спроможності

(здатність діяти ширше власних меж)

Інституційні та партнерські спроможності визначають, наскільки кластер інтегрований у ширшу екосистему і чи здатен він реалізовувати механізми співпраці за межами власних ресурсів.

Йдеться не про кількість партнерів, а про **якість, сталість і функціональність зв'язків**.

👉 Ключове питання: не “з ким ми співпрацюємо”, а “**як ми координуємо спільні дії**”.

У цьому контексті важливими є такі функціональні спроможності:

- координація багатьох стейкхолдерів (бізнес, освіта, влада, донори);
- побудова робочих форматів (робочі групи, консорціуми, альянси);
- стратегування (узгодження пріоритетів, дорожні карти, спільні цілі).

Саме ці функції дозволяють перетворювати партнерства з декларативних у дієві.

Зріла партнерська спроможність дозволяє кластеру:

- не дублювати наявні інфраструктури, а інтегруватися в них;
- підсилювати власні механізми через партнерські ресурси та експертизу;
- запускати складні міжсекторні ініціативи, які неможливі для окремих організацій;
- зменшувати залежність від внутрішніх ресурсів через ефективну екосистемну взаємодію.

У цій логіці партнерства є не зовнішнім доповненням, а **частиною операційної моделі кластера** — інструментом реалізації механізмів координації, масштабування та системних змін.

👉 Важливо: наявність партнерів не створює цінності сама по собі — її створює

здатність кластера організувати спільну дію та узгоджене виконання.

3. Фінансова спроможність

(передбачуваність і свобода вибору)

Фінансова спроможність кластеру полягає не в максимізації доходів, а у здатності **утримувати та масштабувати ключові механізми співпраці в часі**.

Вона забезпечує передбачуваність, автономність і можливість відмовлятися від невідповідних проєктів або джерел фінансування.



👉 Ключове питання: не “скільки ми заробляємо”, а **“чи фінансуються наші механізми і чи створюють вони економічну цінність”**.

У цьому контексті важливою є функціональна спроможність проектування економіки механізмів (хто платить, за що і чому), монетизація сервісів і спільних активів, побудова моделей співфінансування між учасниками, а також залучення зовнішніх ресурсів як каталізатора, а не основи діяльності.

Зріла фінансова спроможність:

- не залежить від одного донора або проекту;
- підтримує операційну логіку, а не підміняє її;
- дозволяє ухвалювати стратегічні, а не реактивні рішення;
- базується на внутрішній економіці механізмів (внески, сервіси, спільні проєкти).

👉 Важливий принцип:

якщо механізм не створює економічної цінності для учасників, він не буде стійким без зовнішнього фінансування.

Фінанси в кластері — це не показник успішності сам по собі, а **інструмент забезпечення стійкості та розвитку операційної моделі**.

4. Інструменти масштабування

(зростання без зростання крихкості)

Інструменти масштабування визначають, чи здатен кластер збільшувати вплив без пропорційного зростання складності, навантаження на команду та управлінської крихкості.

Йдеться не про кількість проєктів, а про здатність **відтворювати та масштабувати працюючі механізми співпраці**.

До ключових інструментів масштабування належать:

- портфель механізмів і проєктів;
- рольові моделі участі (розподіл функцій між учасниками);
- стандартизація процесів і форматів;
- цифрові платформи та інструменти;
- екосистемні партнерства;
- інституціоналізовані сервіси.

👉 Ключове питання: не “як зробити більше”, а **“як зробити так, щоб це працювало без постійного ручного управління”**.



У цьому контексті критичною є функціональна спроможність:

- стандартизувати успішні механіки (перетворювати їх у повторювані формати);
- передавати ролі та функції учасникам (децентралізація);
- використовувати цифрові рішення для зниження транзакційних витрат;
- масштабувати через партнерства, а не лише через власну команду.

Ключовий принцип масштабування -

якщо інструмент не зменшує залежність від ручного управління, він не масштабує модель, а лише додає активності.

Зрілі інструменти масштабування дозволяють кластеру:

- відтворювати механізми в нових контекстах (регіони, сектори, групи учасників);
- збільшувати кількість учасників без втрати керованості;
- розширювати портфель активностей без пропорційного зростання команди;
- переходити від “проєктів” до системних сервісів та платформ.

👉 **Важливо:** масштабування відбувається не через збільшення кількості ініціатив, а через **тиражування працюючих механік і їх інституціоналізацію.**

5. Організаційні компетенції та експертиза

Логічно тепер відобразити необхідні компетенції в кластері, що залежать від рівня зрілості - наступна таблиця дає такий огляд

Група компетенцій	Ініціатива / Формування	Молодий кластер	Зрілий кластер	Системний кластер
Фасилітація взаємодії	Організація зустрічей	Модерація робочих груп	Управління складними групами	Оркестрація екосистеми
	Побудова базової довіри	Запуск регулярних форматів	Фасилітація конфліктів	Модерація multi-stakeholder процесів
Проєктний менеджмент	Просте планування активностей	Запуск і ведення проєктів	Управління портфелем проєктів	Управління портфелем механізмів та програм



Матчмейкінг (B2B)	Нетворкінг, знайомства	Цільове сполучення учасників	Структурований matchmaking (угоди)	Інституціоналізовані механізми (ЛДВ, платформи)
Координація та партнерства	Базові партнерства	Робочі групи, локальні альянси	Міжсекторальна координація	Екосистемне управління, консорціуми
Аналітика та діагностика	Інтуїтивне розуміння потреб	Базові опитування	Системна діагностика (зрілість, ринок)	Data-driven управління галуззю
Юридична та організаційна база	Неформальні домовленості	Прості договори	NDA, партнерські угоди	Складні моделі (ліцензії, IP, консорціуми)
Маркетинг та доступ до ринків	Комунікація кластеру	Просування учасників	Спільний бренд, виставки	Системний експорт, міжнародні позиції
Фінансова модель	Гранти, базові внески	Диверсифікація джерел	Монетизація сервісів	Самопідтримуюча економіка механік
Цифрові інструменти	Базові комунікації	CRM, прості платформи	Спеціалізовані рішення	Цифрові екосистеми (traceability, data)
Стратегування	Візія / ідея	Базовий план розвитку	Детальні дорожні карти	Галузеві стратегії / полісу вплив



З урахуванням колективного досвіду українських кластерів, **головні висновки** є наступними

1. Різні стадії зрілості - це й про різні компетенції: наприклад, типовою помилкою є намагання робити ґрунтовне “стратегування” на стадії ініціативи. Починати треба з довіри - потім налагоджувати взаємодію учасників, - потім рухатись до економіки (результати). Досвід кластерів показує, що справжнє, глибоке залучення учасників кластеру до процесів стратегування відбувається на більш пізніх етапах.

2. Компетенції накопичуються (не замінюються) - й це означає, що фасилітація потрібна завжди, з еволюцією вона просто стає складнішою.

3. Найважливіша різниця між “молодим” та “зрілим” кластером там, де з’являється реальна економіка, юридична база, структуровані угоди

4. Системний рівень означає зміну ролі кластеру - він стає не просто однією з чисельних посередницьких сервісних організацій, об’єднань МСП, - а реальним **інфраструктурним оператором ринку**

Таблиця вище може також служити в якості чек-листа, кожен кластер може звірити яких компетенцій йому сьогодні бракує.

Приклади кластерів УКА: в рамках кластерної спільноти ми маємо масу прикладів, як кластери нарощують спроможності

- 1) Людські спроможності:** чим більш зрілий кластер, тим більша команда - але й тим більше уваги приділяється правильному ролей та функцій всередині команди. Як правило, зрілі кластери (УАМ, Харківський ІТ, АППАУ, АСТАР) мають всередині фахівців з вузькою спеціалізацією, але також розвивають колективні компетенції гнучкого проєктного менеджменту, командної роботи, цифрових навичок.
- 2) Інституційні та партнерські спроможності:** гарним прикладом з молодих кластерів є ТЕУ - вони вже виходять на ясну партнерську політику, залучаючи до взаємодії міністерства, передові університети та лідерів думок.
- 3) Фінансова модель:** УАМ - один з кращих прикладів кластерів, де фінансова модель управляється свідомо таким чином, щоб забезпечити кращий баланс між членськими внесками, грантами та продажем сервісних послуг, гарантуючи стійкість та відповідність цілям розвитку.
- 4) Інструменти масштабування:** АППАУ широко застосовує різні інструменти масштабування - див приклад далі.



Кейс АППАУ – масштабування інструментів впливу.

Історія нижче показує, що навіть організації з високим рівнем експертизи та міжнародної інтеграції стикаються з обмеженнями масштабування, якщо архітектура спроможностей не доповнюється ролями та делегуванням відповідальності.

АППАУ вже багато років використовує низку інструментів масштабування

- **Масштабування через портфель проєктів і фінансування:** АППАУ регулярно оновлює портфель проєктів останніх 5 років – останній, до 2030, виглядає [наступним чином](#), й вже інтегрований в програми УКА Clusters4X, де АППАУ готова брати відповідальність за Clusters4Industry.
- **Масштабування через стандартизацію.** В 2017 АППАУ створила власний Технічний комітет 185 «Промислова автоматизація», який в 2019-20 гармонізував для українського ринку 5 стандартів IEC/ISO.
- **Масштабування через екосистемні партнерства.** В екосистемі Індустрії 4.0-5.0 сьогодні декілька потужних партнерських мереж – DIH / EDIH, EEN, партнерських кластерів, урядових та донорських структур. Добре працює партнерська мережа закордоном – саме завдяки їй АППАУ здобула дуже важливі внески та проєкти (США та Франція), які частково пішли на розвиток всього УКА.
- **Масштабування через вплив.** Проєкт національної стратегії Індустрії 4.0 й подальші його проєкти, включно зі спробами виведення на державний рівень – це все про задіяння політик.

Іншими словами, з переліку можливих опцій, АППАУ використовує більшість можливих інструментів масштабування. Натомість, тільки в 2026 АППАУ включає механізм **Масштабування через ролі та делегування:** зараз стає очевидним, що коли всі завдання лежать на виконавчій дирекції, керівники Робочих груп (CoP 5.0) не мають відповідних мандатів та ресурсів, а переважна більшість інших стейкхолдерів є в ролі спостерігачів та – чи бенефіціарів, - чимало вироблених механізмів взаємодії та інструментів впливу не масштабуються, або масштабуються зовсім не в тих рамках, якби це мало бути. Нова стратегія 2026 про перехід до відкритих екосистем та визначення ролей – співвласності по різних напрямкам змінює цю ситуацію.

Типові помилки кластерів

1. Ототожнення спроможності з фінансуванням

Найпоширеніша помилка — вважати, що наявність грантів або проєктів автоматично означає спроможність кластеру діяти. У такій логіці кластер виглядає активним доти, доки триває фінансування, але після завершення проєкту виявляється, що механізми, ролі та процеси не закріплені. Наслідком стає постійний “перезапуск” діяльності та залежність від наступного гранту як умови виживання, а не розвитку.

2. Залежність від окремих людей замість ролей

Часто ключові функції кластеру фактично “прив’язані” до одного або двох менеджерів чи лідерів. Поки ці люди доступні і мотивовані, система працює. Коли ж вони змінюються або вигорають, спільна дія зупиняється. У такій моделі здається, що проблема — в нестачі людей, тоді як насправді бракує **рольової архітектури і ownership механізмів**.

3. Фінансова модель без передбачуваності

Навіть за наявності кількох джерел доходів кластери часто не мають фінансової спроможності в повному сенсі — тобто здатності планувати діяльність і приймати стратегічні рішення. Доходи з’являються фрагментарно, “під активність”, без чіткого зв’язку з підтримкою ключових механізмів. У результаті кластер постійно реагує на доступні можливості замість того, щоб послідовно розвивати власну модель.

4. Масштабування через активність, а не через механізми

Збільшення кількості учасників, подій або сервісів часто сприймається як масштабування. Проте без стандартизації, ролей і делегування така активність лише підвищує операційну складність і навантаження на команду. У певний момент зростання перестає бути перевагою і перетворюється на джерело крижкості.

5. Партнерства як “контакти”, а не як частина архітектури спроможностей

Кластери можуть мати багато партнерів і меморандумів, але при цьому не володіти реальною партнерською спроможністю. Якщо партнерства не вбудовані в операційну логіку і не підсилюють механізми спільної дії, вони залишаються декларативними.

У такій ситуації кластер продовжує діяти в межах власних обмежених ресурсів, попри зовнішню видимість розгалужених зв’язків.

Архітектура спроможностей стає видимою не тоді, коли кластер активно працює, а тоді, коли він здатен продовжувати діяти після завершення проєктів і зміни людей.

👉 *Маркер зрілості в Архітектурі спроможностей:*

Зрілий кластер здатен продовжувати спільну дію навіть тоді, коли змінюються люди, завершуються проєкти або зникають окремі джерела фінансування.

Якщо життєздатність кластеру прямо залежить від одного проєкту, донора або менеджера, архітектура спроможностей ще не сформована.



БЛОК 4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ВПЛИВ

Результати та вплив: як колективна цінність стає видимою і легітимною

Перші три блоки описують **навіщо** існує кластер (цінність і роль), **як** він працює (операційна модель), **за рахунок чого** утримує спроможність діяти (архітектура спроможностей).

Блок 4 відповідає на фінальне питання:

Що реально змінюється завдяки існуванню кластеру — і чому це має значення для бізнесу, регіону та всієї екосистеми?

Результати та вплив: у чому принципова різниця

У діяльності кластерів результати часто плутають із впливом. Результати описують *що було зроблено*: реалізовані проєкти, проведені події, залучені кошти, підготовлені учасники. Вони є необхідними, але самі по собі не пояснюють, **чи відбулися зміни за межами організації**.

Вплив стосується іншого рівня — *що змінилося в системі* завдяки діяльності кластеру і чому ці зміни зберігаються в часі. Йдеться про трансформації в ланцюгах доданої вартості, ринковій поведінці, спроможностях учасників, правилах взаємодії або інституційних практиках.

Кластери можуть бути надзвичайно активними і водночас мати обмежений вплив. Це трапляється тоді, коли результати не конвертуються у сталі outcomes, а спільна дія не закріплюється на рівні екосистеми.

Саме тому у кластерній моделі вплив розглядається не як побічний ефект діяльності, а як **ключовий критерій легітимності кластеру**.

Що таке вплив у кластерній логіці

У кластерній моделі вплив — це **стійка зміна**, яка не виникла б без колективної дії, зберігається після завершення окремих ініціатив, й може бути відтворена або масштабована іншими акторами.

Це можуть бути:

- нові правила або практики взаємодії;
- зміна поведінки бізнесу чи інституцій;
- поява нових ринкових або коопераційних можливостей;
- закріплення ролей і механізмів, які продовжують працювати самі.

Вплив — це не подія і не проєкт, а **зміна “нормального стану” системи**.



Рівні впливу кластеру

Вплив кластеру не є одномірним і не зводиться до одного показника. Він проявляється на різних рівнях системи і має сенс лише тоді, коли **результати діяльності перетворюються на сталі зміни**, що зберігаються поза межами окремих проєктів.

У кластерній моделі доцільно говорити про кілька взаємопов'язаних рівнів впливу.

1. Вплив на учасників і спільну поведінку

Перший рівень впливу проявляється у зміні поведінки, рішень і спроможностей учасників кластеру. Йдеться не про кількість членів або подій, а про те, чи починають учасники:

- діяти спільно там, де раніше цього не було;
- інвестувати час і ресурси у колективні ініціативи;
- брати на себе ролі та відповідальність поза межами власного бізнесу.

Якщо після участі в кластері поведінка учасників не змінюється, вплив залишається поверхневим.

2. Вплив на ланцюги доданої вартості та ринки

На цьому рівні вплив виходить за межі окремих компаній і проявляється у зміні того, **як формується і розподіляється цінність**. Це може включати:

- появу нових або трансформацію наявних ланцюгів доданої вартості;
- вихід на нові ринки або сегменти;
- спільну розробку продуктів, рішень чи стандартів.

Такий вплив зазвичай є повільнішим, але саме він відрізняє кластери від мереж для обміну контактами.

3. Інституційний та екосистемний вплив

Інституційний вплив проявляється тоді, коли практики, напрацьовані в межах кластеру, **стають частиною ширших правил гри**. Йдеться про:

- нові формати взаємодії між бізнесом, освітою, владою та експертним середовищем;
- зміни у політиках, програмах або інструментах підтримки;
- формування довіри і передбачуваності в екосистемі.

На цьому рівні кластер перестає бути лише організацією і починає впливати на систему як таку.



4. Довгостроковий трансформаційний вплив

Найглибший рівень впливу пов'язаний зі змінами, які:

- зберігаються після завершення окремих проєктів;
- відтворюються іншими акторами без прямої участі кластеру;
- стають основою для подальших трансформацій.

Саме тут проявляється здатність кластеру запускати процеси, які “живуть власним життям” і формують майбутній розвиток галузей або територій.

**Не всі кластери зобов'язані одразу працювати на всіх рівнях впливу.
Проблема виникає тоді, коли активність стабільно не переходить
навіть на наступний рівень.**

Це застереження важливе, щоб уникнути завищених очікувань і водночас — самообману.

Проєкти як носії впливу: управлінська логіка ED-APM

У кластерній моделі проєкти відіграють особливу роль. Вони не є ні основним продуктом кластеру, ні самодостатнім показником його успішності. Проєкти виступають **інструментами реалізації змін**, через які кластер переводить колективну цінність у відчутні результати та довгостроковий вплив.

Ключова відмінність від класичної проєктної логіки полягає в тому, що у кластері проєкти розглядаються **не як завершені події**, а як **носії outcomes (наслідків)**, які мають закріплюватися за межами самого проєкту.

У цьому контексті підхід **Ecosystem-Driven Agile Project Management (ED-APM)** дозволяє кластеру:

- фокусуватися не лише на deliverables, а на змінах у поведінці, практиках і спроможностях;
- визначати спів-власників (ownership) outcomes ще на етапі проєктування;
- готувати умови для масштабування результатів у ширшій екосистемі.

Проєкт у кластерній логіці вважається успішним не тоді, коли він формально завершений, а тоді, коли його outcomes -

- інтегровані в механізми спільної дії;
- прийняті і відтворюються іншими акторами;
- не потребують постійного ручного управління з боку кластеру.

Таким чином, ED-APM не замінює кластерну модель, а **працює як управлінський міст** між операційною діяльністю, архітектурою спроможностей і довгостроковим впливом.



Проекти мають сенс лише тоді, коли вони змінюють спосіб дії системи, а не лише додають нові активності.

Кейс АППАУ - GDT Textile: як проєкт перетворюється на екосистемний вплив

[Кейс GDT Textile](#) ілюструє, як логіка впливу формується не через масштаб чи ресурси однієї організації, а через **правильно вибудований екосистемний контур змін**.

Метою було впровадження методики цифрової трансформації в легкій промисловості. Проєкт, на перший погляд, не мав шансів на високу сталість – він був складним, з перевантаженим обсягом завдань й на короткий період (всього 4 місяці). Проте ключовим управлінським рішенням стало те, що проєкт із самого початку розглядався не як разова ініціатива, а як **інструмент запуску змін у ширшій системі**.

У логіці ED-APM увага була зміщена:

- з формальних виконавців → на **архітектуру партнерів**, які мають вагу й проявляють найбільший інтерес до теми проєкту в екосистемі легпрому;
- з набутків (deliverables) → на **наслідки (outcomes)** та їх ранній контроль;
- з виконання контракту → на **те, що має продовжити жити після завершення проєкту**;
- з управління активністю → на **власність (ownership) результатів у різних стейкхолдерів**.

У результаті проєкт сформував **екосистемний контур**, у якому з'явилися нові ролі та взаємодії між бізнесом, експертами та інституціями, були закладені передумови для масштабування рішень поза межами первинного проєкту, й outcomes інтегрувалися у практики і рішення інших акторів, а не залишилися "результатами на папері".

Ключовим маркером впливу стало те, що **зміни в наступний рік після завершення проєкту почали відтворюватися без прямої участі проєктної команди**. Саме в цей момент проєкт перестав бути проєктом у класичному розумінні і став **носієм системних змін**.

Кейс GDT Textile демонструє, що вплив:

- не є автоматичним наслідком реалізації проєкту;
- не гарантується фінансуванням або інноваційністю рішення;
- виникає тоді, коли outcomes мають власників, інтегруються в екосистему і готуються до масштабування ще під час реалізації.



Ключову роль в кейсі зіграли лідери УКА – АППАУ та Подільський кластер моди, та їх лідери. Саме завдяки ним, в тісну співпрацю в рамках проєкту та після нього були долучені ще декілька кластерів та 2 EDIHs - Київський та Хмельницький.

Водночас, той факт що після 4 років існування УКА, цей кейс – мало не єдиний у співпраці кластерів, й де показується екосистемний вплив – є тривожним сигналом для інших кластерів УКА. Очевидно, що правильній розбудові кластерів та кластерної співпраці, таких кейсів – і зі значним впливом на екосистеми та регіони, - в Україні має бути значно більше. Більше детально про результати проєкту [GDT Textile](#).

Вплив не залежить від форми організації. Він залежить від того, чи керуються зміни як частина екосистеми.

Типові помилки на рівні формування впливу

1. Підміна впливу активністю або результатами

Найпоширеніша помилка — вважати впливом кількість реалізованих проєктів, заходів або залучених коштів. Така логіка добре працює для звітності, але не відповідає на питання, **що реально змінилося за межами кластеру.**

У результаті кластер може виглядати надзвичайно активним, але при цьому не залишати стійкого сліду в екосистемі.

2. Вплив “після проєкту”, а не як частина управління

Часто вплив починають оцінювати вже після завершення проєктів — як щось другорядне або “додаткове”. У такій логіці outcomes не мають власників, а масштабування результатів залишається випадковим.

Коли вплив не закладений у дизайн проєкту та операційної моделі, він рідко виходить за межі окремих ініціатив.

3. Орієнтація лише на один рівень впливу

Деякі кластери фокусуються виключно на одному рівні — наприклад, на учасниках або на інституційній взаємодії — і ігнорують інші. Це не є помилкою само по собі, але стає проблемою, коли **активність стабільно не переходить на глибші рівні впливу.**

У такій ситуації кластер “застрягає” у комфортній зоні, не помічаючи власних обмежень.

4. Вплив без закріплення в екосистемі

Навіть реальні зміни можуть швидко зникати, якщо вони не закріплені у механізмах, ролях або правилах взаємодії. Коли вплив тримається лише на участі кластерної команди або окремих проєктів, він залишається крихким і нетривалим.

Це особливо помітно у випадках, коли після завершення фінансування або зміни ключових людей напрацьовані практики перестають відтворюватися.

5. Очікування впливу без готовності до змін ролі

Вплив неможливий без зміни ролей — як самого кластеру, так і його учасників. Кластери часто очікують системних змін, не будучи готовими відмовитися від звичної ролі сервісного провайдера або координатора активностей.

У такій логіці кластер намагається створювати вплив, **не змінюючи власної управлінської позиції**, що робить ці очікування нереалістичними.

👉 *маркер зрілості*

Зрілий кластер здатен чітко показати, які системні зміни відбулися завдяки його діяльності і чому ці зміни продовжують діяти без постійної участі кластерної команди.

У такому кластері:

- результати конвертуються у сталі outcomes;
- вплив закріплюється в ролях, механізмах і правилах взаємодії;
- проєкти і програми є носіями змін, а не їх єдиним джерелом.

Якщо вплив зникає разом із завершенням проєктів або активної фази діяльності, кластер ще не досяг цього рівня зрілості.

Післямова. Про кластери як інституції колективної дії

Цей playbook з'явився не як відповідь на академічне питання і не як спроба стандартизувати різноманіття кластерних практик та моделей. Його мета — **зафіксувати зміну управлінської логіки**, яка вже відбувається в українських кластерах, але ще перебуває в фазі визрівання та усвідомлення. Ми дедалі частіше бачимо, що кластери не вписуються у звичні рамки - вони не повторюють інші типи бізнес-об'єднань, не є бізнесом у класичному розумінні, не зводяться до агенцій по управлінню проєктами чи програмами, й не можуть бути оцінені лише через перелік сервісів або KPI активності.

Тобто, в спільноті УКА ми все частіше бачимо ознаки **іншого типу інституцій**.

Відповідно, перша усвідомлена позиція – про те, що **кластер — це не тільки організація, але роль в ринковій екосистемі**. УКА ясно сформулював цю позицію в тезі про «*кластер – як оркестратор індустріальної екосистеми*» майже на початку свого існування. Однак, те нове що робить даний playbook – він розширює цю тезу до «*«кластер – як оркестратор індустріальної екосистеми **через організацію колективної взаємодії**»*». Це положення проходить червоною ниткою через весь документ й, власне, наповнює цю роль сенсом й наближає до реальності – адже як можна щось оркеструвати без взаємодії учасників системи?

Отже, цінність полягає не в тому, що кластер робить замість інших, а в тому, що він **робить можливими взаємодії**, які не виникли б самі по собі. Саме тому запропонована модель робить логічними й послідовними наступні положення, про те що

- сервіси є похідними від механізмів;
- проєкти — це носії змін, а не спосіб поповнення бюджету;
- урядування — це умова довіри, й правила валідації та запуску сервісів, а не формальність.

Новими в даній моделі виглядають також **положення суть проєктів як інструментів ринкових змін**. Зрозуміло, що в нинішніх умовах проєкти залишаються ключовим інструментом дії кластерів. Але різниця між зрілим і незрілим кластером полягає в тому, чи здатен він бачити **за межами окремого проєкту**. Підхід Ecosystem-Driven Agile Project Management (ED-APM) доповнює цю модель, пропонуючи практичну управлінську оптику, й де фокус зміщується на outcomes, а не лише deliverables, а учасники проєктів позиціонуються по ролям та статусам співвласників змін. Таким чином, проєкти перестають бути “подіями у часі” і стають **механізмами екосистемних змін**.

Насправді, цей playbook не дає універсальних рішень і не обіцяє швидких ефектів. Але він пропонує **зсув мислення**:

- від сервісної логіки → до логіки механізмів;
- від управління організацією → до оркестрації екосистеми;



- від активності → до спроможності;
- від проєктів → до впливу.

Цей зсув складний. Він вимагає часу, чесності і готовності переглядати звичні ролі. Але без нього кластери ризикують залишитися активними, так і не ставши впливовими.

Кластери існують не для того, «щось робити зі своїми учасниками» й для того, щоб задовольняти інтереси якоїсь вузької групи стейкхолдерів. Вони існують для того, щоб **робити колективну дію можливою, стійкою і відтворюваною.**

Саме в цьому — їхня справжня цінність та відповідальність. І саме за цим критерієм вони зрештою будуть оцінені.

