

Екосистемно-орієнтоване Agile-управління проєктами

Ecosystem-Driven Agile Project Management
або

**Як краще генерувати та масштабувати СТАЛІСТЬ ще
впродовж проєкту**

Зміст

Вступне слово	3
Як читати цей Playbook	Помилка! Закладку не визначено.
1. Рамка Ecosystem-Driven Agile Project Management - введення	6
1.1 Два контури одного проєкту	6
1.2 Від Agile для продуктів — до Agile для екосистем	7
1.3 Введення в фреймворк (рамку) ED-APM	7
2. Інструменти екосистемно-орієнтованого Agile-управління проєктами	9
2.1 Канва стратегічного екосистемного наміру (Ecosystem Intent Canvas)	9
2.2 Архітектура партнерів (Partner Architecture)	10
2.3 Беклог наслідків	10
2.4 Інструменти як система, а не окремі артефакти	11
3. Проєкт GDT Textile - як референсний кейс	12
3.1. Контекст проєкту та стартові умови	12
3.2. Стратегічний екосистемний намір - рішення, яке не було формалізоване, але визначило все	12
3.3. Архітектура партнерів: чому асоційовані партнери стали ключовими	13
3.4. Outcomes, а не тільки deliverables - як це сталося	14
3.5. Реалізація проєкту - як простір залучення, а не як контроль	14
3.6. Готовність до масштабування	15
3.7. Управлінські інсайти	15
4. Кейс Clusters4Regions	17
4.1. Контекст проєкту: масштаби, яких ще не було в проєктах УКА	17
4.2. Стратегічний намір: сильний за змістом, але не завжди зрозумілий для стейхолдерів	17
4.3. Архітектура партнерів: сильна мережа - але без чіткого закріплення власності за результати	18

4.4. Беклог наслідків (outcomes backlog) - перший досвід	19
4.5. Реалізація - багато відкритості, але не завжди як механізм масштабування	20
4.6. Готовність до масштабування: точка прийняття рішень у 2026+	20
4.7. Управлінські інсайти	21
4.8. Зміни 2026, які коригують траєкторію проєкту	22
5. Кейс IDEALIST	23
5.1. Контекст проєкту: сильний європейський дизайн і складна українська реальність	23
7.2. Ecosystem Intent: європейський намір vs локальне прочитання	23
7.3. Partner Architecture: формальне представництво без ownership	24
7.4. Outcomes vs Deliverables: що насправді має цінність для екосистеми АППАУ	24
7.5. Open Execution Loops: коли execution не працює як магніт	25
7.6. Learning & Adaptation: переломний момент у 2025 році	26
7.7. Scaling Readiness: переформатування управління як ключ до 2026 року	26
7.8. Управлінські інсайти з кейсу IDEALIST	27
8. Як працювати з цим Playbook і застосовувати ED-APM на практиці	28
Як читати кейси через призму ED-APM	Помилка! Закладку не визначено.
Що об'єднує всі три кейси	29
ED-APM як управлінська оптика, а не методологія	29
Для кого цей playbook	29
Як користуватися чек-листом (Додаток)	30
Заключна теза	30
Додаток 1. Чек-лист проєктного менеджера	31
1. Про Ecosystem Intent	31
2. Про Архітектуру Партнерів та Власність результатів	31
3. Про Outcomes vs Deliverables	32
4. Про Реалізацію проєкту та відкритість	32
5. Про Готовність до масштабування (Scaling Readiness)	32
Як інтерпретувати результати	33
Фінальна примітка	33

Вступне слово

Ідея цього playbook виникла в кінці 2025, як продовження серії публікацій та досліджень на тему сталості проєктів серед кластерів Українського кластерного альянсу. Стаття [“Результати 1-го року дії дорожньої карти проєкту GDT Textile”](#) позиціонує вказаний проєкт як перший, цілком успішний та **сталий** в серії 10+ проєктів за участю автора в 2018-25 рр. Ми бачимо тут до 10 вагомих наслідків дії проєкту (outcomes) та впливів (impacts), й за кількістю та якістю, залученням учасників екосистеми, цей проєкт однозначно рекордсмен останніх років серед кластерів УКА. В статті ми також публічно констатуємо, що **більшість проєктів громадського сектору не є сталими** (= не мають значних outcomes та impacts) з причини переважної більшості умов та стратегій донорів - терміни грантових проєктів є надто короткими, а суми грантів надто малими, щоб досягти якихось значних змін в ринкових секторах чи екосистемах. Водночас, бажання досягти цих змін присутнє в багатьох організаціях, більше того, - чимало з них як УКА або АППАУ в сфері Індустрії 4.0-5.0, давно вийшли на рівень стратегічних програм та планів. Іншими словами, ми нібито маємо ясне бачення, як змінювати ринки та екосистеми - й голосно заявляємо **“вся справа в термінах реалізації та фінансуванні”**, відверто натякаючи на практику донорів обмежувати нас і в тому, й в іншому.

Однак, в цій логіці закладена певна загадка, яку ми також аналізуємо у вищезгаданій статті - *“якщо за даних умов донора (короткі терміни та мала сума) неможливо досягти сталості, то яким чином проєкт GDT Textile, що тривав всього 4 місяці її здобув?”*. Вищезгадана стаття, як причину ставить на 1-ше місце сам предмет проєкту - стратегічну дорожню карту та її якість, побіжно згадуючи також іншу якість самого проєктного менеджменту. Дорожня карта - як інструмент стратегічної координації акторів екосистеми - дійсно може впливати на сталість. Однак, очевидно, що цього замало щоб пояснити різницю з іншими, несталими проєктами, яких достатньо в нашому досвіді.

Відтак з'явилася ще одна аналітична стаття [“Як проєктувати та реалізовувати проєкти, які приносять сталість”](#). Вона говорить, що причина не тільки, й не стільки в донорах - **переважна більшість проєктних менеджерів не володіє навичками Agile & Sustainable Project management**, зокрема, вони плутають deliverables & outputs, та outcomes & impacts, й не розуміють як контролювати чи закладати появу останніх, і так далі. Стаття вводить 5 принципів сталості проєктів, дотримання яких є важливим для сталості - це

1. [Початкова Стратегічна орієнтація](#), що дозволяє відразу орієнтувати deliverables & outputs на більш значимі наслідки та впливи.
2. [Якісне проведення навіть обмежених активностей](#) також має значний вплив на сталість, - це значно важливіше за формальне звітування по кількісних показниках, але це часто ігнорується менеджерами
3. Зміна парадигми з “разової активності” (разовий набуток (deliverable) на [“місце та роль, взаємозв'язки в потоці цінності”](#) (Value Stream) - що є вже ознакою Agile & Lean Project management, - є на думку автора супер-важливим, але й складним в реалізації принципом, оскільки в більшості наших проєктних менеджерів таке мислення відсутнє й його поява потребує значних інвестицій в навчання та коучинг

4. Оскільки більшість проєктів кластерів є м'якими, де над-важливою є роль зовнішніх консультантів - експертів, ця публікація виводить як *принцип "збереження та нарощування експертизи в рамках організації"*. Це забезпечує сталість в наступних подібних проєктах чи в follow-up активностях. Коли консультант працює в режимі "гастролера", цього звісно не відбувається
5. Й зрештою, банальний та простий, але ще дуже далекий від втілення серед кластерів метод *якісного follow-up (супроводу) активностей проєкту* - також вводиться як принцип. Для цього потрібна велика організаційна дисципліна, яка часто-густо відсутня в громадському секторі та бізнес-об'єднаннях, які живуть "від проєкту до проєкту", а самі проєктні менеджери - це тимчасові співробітники з ринку, а не постійному штаті організації.

Окремі з цих принципів отримали негайне практичне впровадження в УКА, наприклад, *"Положення про ролі експертів та їх професійне зростання"* я вважаю серйозним зсувом та прогресом у відносинах з нашими партнерами консультантами. Це буде суттєво покращувати якість наших експертних напрацювань не тільки в окремих проєктах, а загалом в стратегічних програмах розвитку й це ще 1 суттєвий крок до сталості. Водночас всі ці досить правильні, й, надіюсь, очевидні, для більшості читачів речі, не відповідали на головне питання -

"що вже і зараз має робити проєктний менеджер, щоб забезпечити належну сталість в своєму проєкті?"

або ж,

"чи є вичерпний перелік методів чи інструментів, за допомогою яких можна досягти значно кращої сталості ще під час виконання проєкту?"

Іншими словами, принципи - це добре, але питання все-ж в практичних інструментах реалізації проєктів, по більшості вищевказаних пп. залишалось відкритим. Чи можемо ми досягти необхідних змін щодо сталості виключно їх кращим підбором, кращим навчанням та кращою дисципліною, чи все ж існують якісь більш глибинні речі, що стосуються всієї організації? Велику роль в постановці цих питань зіграла книга нашого партнера Курта Нільсена з Данії "Вільні організації. Обґрунтування свободи". Вона добре пояснює засади ALL - Agile Lean Leadership, які повністю змінюють внутрішній устрій організацій й розкривають творчий потенціал співробітників.

Роздуми та пошуки відповідей на ці питання, зрештою й привели до появи цього playbook. Він позиціонується як практичне керівництво (звідки, playbook), завдяки якому кожен проєктний менеджер може бути достатньо орієнтованим в тому, **як забезпечити сталість вже в перші 60-90 днів свого проєкту.**

Рамка (англ. Фреймворк, framework) "Екосистемно-орієнтоване Agile-управління проєктами" (Ecosystem-Driven Agile Project Management, ED-APM) що описана далі, - навіяна також діалогами з Ш.І., однак весь подальший текст та приклади мають повну прив'язку до реальних проєктів Українського кластерного альянсу, які автор пройшов чи ще й досі проходить.

Ця рамка формує підхід до управління проєктами, у якому Agile-рішення приймаються з урахуванням довгострокової логіки розвитку екосистеми, а не лише виконання проєкту. Екосистемна орієнтація є супер-важливою також для всіх кластерних менеджерів з точки зору зміни курсу УКА на розбудову відкритих екосистем й позиціонування в них кластерів як оркестраторів. Ця зміна значно посилює першочерговий фокус на розумінні власного наміру в рамках екосистеми, своєї ролі, місця та позицій в ній та спроможностей в оркеструванні.

Цей playbook, по суті, задає управлінську рамку, яка має допомогти проєктним менеджерам і лідерам екосистем приймати усвідомлені рішення щодо сталості та масштабування впливу ще під час реалізації проєктів. Власне, два з описаних в ньому кейсів проєкти Clusters4Regions та IDEALIST, ще тривають, тому всі поради та рекомендації щодо сталості є більш, ніж актуальними для учасників цього проєкту.

Насамкінець, будь - які покращення цього гайду, коментарі, критика та зауваження вітаються. Враховуючи перспективу Відбудови України, з тисячами подібних проєктів, тема сталості залишиться супер-актуальною й на довгі роки.

CEO УКА Юрчак Олександр

1. Рамка Ecosystem-Driven Agile Project Management - введення

Або “чому delivery вже недостатньо”

Чимало проєктів часто управляються так, ніби вони існують у вакуумі. Є Технічне завдання (ТЗ), бюджет, дедлайни, перелік активностей — і завдання менеджера полягає в тому, щоб **коректно це виконати**. Такий підхід добре працює, якщо мета - просто закрити контракт. Й він майже ніколи не працює, якщо мета — **запустити зміни в ринковому сегменті чи екосистемі, що мають жити після завершення фінансування**.

Саме тут з'являється потреба в іншій логіці управління проєктами, орієнтованій на зміни в екосистемі, звідки назва - **Ecosystem-Driven Agile Project Management (ED-APM)**. Ця рамка не замінює класичний проєктний менеджмент, але вона **накладає на нього другий контур**, без якого сталість неможлива.

1.1 Два контури одного проєкту

Кожен проєкт, який претендує на серйозний вплив (impact) в рамках свого сегменту чи індустріальної екосистеми (далі, просто “*екосистеми*”*), живе одночасно у двох реальностях.

** Примітка: тут і далі, будемо використовувати під терміном “Екосистема” мається на увазі сукупність акторів учасників окремого економічного сектору, не тільки учасників Ланцюга доданої вартості (ЛДВ), але й учасників інноваційної екосистеми, та полісі-мейкерів, зі всіма їх взаємозв'язками. Під цим поняттям ми будемо розуміти різні рамки - від галузі в національних масштабах, до її регіональних чи місцевих вимірів, або окремого технологічного сектору.*

Перша — **контур постачання (Delivery)**. Він відповідає на питання - що саме ми маємо зробити, в які терміни, з якими ресурсами і як це буде прийнято замовником чи донором.

Цей контур зазвичай добре прописаний у ТЗ. Однак, існує також другий, **екосистемний контур**.

Він відповідає на зовсім інші питання:

- що має продовжувати працювати після завершення проєкту,
- хто буде власником цих результатів,
- як результати вбудовуються в ширший контекст програм, політик і ініціатив,
- як з'являться нові партнери й нові проєкти.

Проблема 90% так званих м'яких проєктів в тому, що цей контур або взагалі відсутній, або виникає спонтанно, або ж, в кращому випадку, тримається на 1–2 людях.

Рамка ED-APM виходить з простого твердження:

Якщо екосистемний контур не спроектований — не буде сталих змін, й не буде масштабування результатів проєкту.

1.2 Від Agile для продуктів — до Agile для екосистем

Класичний Agile вчить нас працювати з невизначеністю, швидко перевіряти гіпотези, отримувати зворотний зв'язок, адаптуватись у процесі. Наприклад, Agile говорить, що неможливо на 100% все запланувати в проєкті “правильно”, адже завжди є зміни, які ви не можете передбачити. Отже, план проєкту, як інструмент координації учасників не може бути фіксованим апіорі - навпаки, він має змінюватись й адаптуватись щоквартально. Замовники, й особливо Донори, цього страшенно не люблять, адже це викликає новий цикл бюрократичних узгоджень. Однак, якщо ви цього не робите - шанси того, що ваш проєкт піде геть не по тій траєкторії успіху, як мав би йти, - різко зростають.

ED-APM переносить цю логіку **з продуктів на екосистеми**. Якщо в продуктових проєктах, сфера дії Agile крутиться навколо бенефіціарів - користувачів продукту, то в Екосистемах, в більшості випадків “користувачами” є партнери проєкту - це цілі категорії Малих та Середніх підприємств (МСП), кластери, регіональні чи місцеві органи влади тощо.

Цінністю тут є не функціонал продукту, а нові механізми співпраці, нові політики та програми дій, нові ролі та правила взаємодії.

1.3 Введення в фреймворк (рамку) ED-APM

Отже, завдання полягає в тому, щоб налаштувати методи Agile на екосистемні, сталі зміни. Рамка ED-APM складається з фаз. Вони не є лінійними — проєкт може повертатись між ними — але **кожна з них має бути усвідомлено пройдена**, рис. 1.

Розглянемо їх по черзі.

Базовий елемент по центру - **Стратегічний екосистемний намір** (Ecosystem Intent). Екосистемний намір проєкту визначає, що саме має жити й масштабуватись після його завершення.” Це фаза, де визначається не “що ми зробимо”, а “що має жити після завершення проєкту”. Тут формується відповідь на головне питання - **який механізм змін ми запускаємо цим проєктом?**

Наступні елементи (фази) є ключовими для опрацювання проєктним менеджером.

1. **Архітектура партнерів** (Partner Architecture). Це фаза, де визначається хто є співвласником outcomes, хто лише учасником, і хто реально нестиме відповідальність після завершення проєкту. Без цього партнерства взаємовідносини, дії та наслідки проєкту залишаються формальними, й можуть завершуватись відразу після завершення проєкту.

2. **Беклог наслідків** (Outcome Backlog). Фаза, де outcomes перестають бути деклараціями і стають керованими одиницями змін. Саме тут сталості надається структура.



3. **Контури відкритої реалізації** (Open Execution Loops). Фаза, де виконання проєкту стає простором залучення нових акторів й механізмом масштабування, а не лише контролю виконання.
4. **Шлюзи готовності до масштабування** (Scaling Readiness Gates). Це фаза, де свідомо перевіряється чи власник результатів, наслідків та впливів, чи можлива реплікація, чи вбудовується результат у ширші системи. Без цього масштабування залишається випадковим.
5. **Навчання та адаптація в екосистемі** (Ecosystem Learning & Adaptation). Це фаза, де проєкт свідомо навчається разом з екосистемою і змінює власну логіку дій. На відміну від класичних “lessons learned”, які зазвичай підбиваються наприкінці проєкту, Ecosystem Learning & Adaptation відбувається **впродовж усього проєкту і є активною управлінською функцією**.

Чому ED-APM важливо застосовувати з першого місяця?

Ключова особливість ED-APM полягає в тому, що **більшість критичних рішень необхідно приймати дуже рано**. Як тільки сформовано (або не сформовано) стратегічний екосистемний намір, запуснені партнерства, обрано формат реалізації, - проєкт починає рухатись траєкторією, з якої важко звернути. Саме тому **перші 30 днів** (для коротких проєктів, в довгих - це може бути до 90 днів) є вирішальними - не для виконання, а для майбутньої сталості.

2. Інструменти Екосистемно-орієнтованого Agile-управління проєктами

Рамка ED-APM задає логіку мислення, але сама по собі не змінює щоденну управлінську практику. Щоб екосистемний контур не залишався абстракцією, він має бути **перекладений у прості, повторювані інструменти**, які можна використовувати вже в перші тижні проєкту.

Важливо підкреслити: ці інструменти не є повноцінними методологіями чи важкими шаблонами. Їхня роль — **утримувати правильні запитання в полі уваги команди**, навіть коли delivery-логіка починає домінувати.

У рамках ED-APM достатньо трьох базових інструментів.

2.1 Канва стратегічного екосистемного наміру (Ecosystem Intent Canvas)

Інструмент фокусування, а не планування

Канва наміру використовується на самому старті проєкту — бажано в перші 30 днів. Її завдання не в тому, щоб детально описати майбутнє, а в тому, щоб **узгодити спільне розуміння того, що має жити після проєкту**.

На відміну від класичних підходів, канва не концентрується на активностях. Він змушує команду і ключових партнерів відповісти на кілька принципових питань:

- який механізм або практика має залишитись в екосистемі;
- хто буде її власником після завершення фінансування;
- у якому вигляді ця зміна має бути помітною через 1–2 роки.

Канва зазвичай не є публічним документом і не подається донору. Її цінність — **у внутрішньому вирівнюванні логіки** між керівництвом проєкту, командою та ключовими партнерами. Якщо такого вирівнювання не відбулося на старті, далі проєкт майже неминуче з'їжджає в delivery-режим.

2.2 Архітектура партнерів (Partner Architecture)

Це інструмент розподілу “власності”, а не просто списку стейкхолдерів

Архітектура партнерів — це спосіб свідомо відмовитися від ілюзії, що всі партнери в проєкті рівнозначні. У екосистемних проєктах така ілюзія особливо небезпечна, оскільки вона розмиває відповідальність за наслідки (outcomes).

У ED-APM партнерська архітектура зазвичай має щонайменше три рівні:

- **Ключові партнери (Core partners)** — ті, хто є співвласниками outcomes і залишаються активними після проєкту;
- **Формальні партнери (Formal partners)** — організації з мандатом або формальною роллю;
- **Екосистемні актори (Ecosystem actors)** — ширше коло учасників, які можуть підключатися до результатів.

Ключовий момент полягає не в самій класифікації, а в **усвідомленому прийнятті нерівності ролей**. Проєкти, де всі вважаються “однаково важливими”, майже завжди не мають чіткого визначення “хто є власником результатів” (ownership) після завершення.

Визначення та фіксація архітектури партнерів допомагає РМ з самого початку чесно відповісти на питання: хто реально нестиме відповідальність за життя результатів, а хто — лише користуватиметься ними.

2.3 Беклог наслідків

Інструмент управління змінами, а не звітності

Беклог наслідків (Outcome Backlog) — це, можливо, найкритичніший інструмент для сталості, і водночас той, який найчастіше ігнорується. У багатьох проєктах outcomes формально задекларовані, але ними ніхто не керує.

У логіці ED-APM беклог наслідків — це короткий, живий перелік **очікуваних змін в екосистемі**, для кожної з яких визначено:

- хто є власником (owner);
- як виглядає рання валідація ще під час проєкту;
- за якими ознаками можна сказати, що outcome “почав жити”.

На відміну від deliverables, outcomes не можна “закрити” одним актом приймання. Саме тому backlog постійно переглядається, уточнюється і коригується в процесі екосистемного навчання та адаптації. Проєкти, які не мають outcome backlog, часто завершуються формально успішно, але не можуть чітко пояснити, **що саме залишилось в екосистемі як результат їхньої роботи**.

2.4 Інструменти як система, а не окремі артефакти

Ключова особливість цих інструментів полягає в тому, що вони працюють лише разом. Канва задає напрям, архітектура партнерів — відповідальність, беклог наслідків — динаміку змін. Жоден з них не є складним або ресурсомістким. Їхня сила — у тому, що вони змінюють фокус розмов у команді, утримують екосистемний контур у щоденних рішеннях, й дозволяють виявити ризики сталості задовго до фіналу проєкту.

Саме на практиці застосування цих інструментів і тримається різниця між проєктами, які просто виконуються, і тими, що стають частиною екосистеми.

Далі ми розглянемо 3 практичні кейси - проєкти:

- GDT Textile - проєкт з розробки дорожньої карти подвійного переходу легкої промисловості, завершився в 2024, й за своїми наслідками та впливом розглядається тут як референсний (найбільш успішний) проєкт.
- Clusters4Regions - найбільш масштабний проєкт, який коли небудь виконував УКА. Він включає більше 20 партнерів, спрямований на розробку та реалізацію програм підтримки кластерів в 6 регіонах країни, й ще триває.
- IDEALIST - проєкт Horizon Europe, що виконує АППАУ (спів-засновник УКА), він стосується вироблення ефективних інструментів подвійного переходу МСП, й також ще триває.

Всі 3 проєкти є показовими щодо управління екосистемними намірами, та 5 інструментами щодо пропонує рамка ED-APM.

3. Проєкт GDT Textile - як референсний кейс

Як виглядає “золотий стандарт” масштабування сталості вже під час проєкту

3.1. Контекст проєкту та стартові умови

Проєкт **GDT Textile** стартував в серпні 2024 року у, здавалося б, типовій для донорських ініціатив останніх років конфігурації:

- обмежений бюджет (43 тис євро),
- короткий термін реалізації (близько 4 місяців),
- формальні 3 виконавці (АППАУ - лідер, Укрлегпром - національна, галузева асоціація, та Івано-Франківська ТПП).

Були чітко визначені 2 deliverables — 1) **методика діагностики цифрової зрілості підприємств легпрому**, 2) як похідний результат - **дорожня карта подвійного переходу для текстильної галузі**.

Якщо дивитись на це з позиції класичного проєктного менеджменту в громадських організаціях, ризик несталості був майже гарантований. За таких умов більшість проєктів завершуються якісним документом, формальною презентацією результатів, і поступовим зникненням будь-якого інтересу після фінального звіту.

З критеріями бюджету та термінів реалізації, у власному досвіді автора GDT Textile був щонайменше **десятим подібним проєктом** за останні 5 років. Саме тому очікування “чергового непоганого, але короткоживучого результату” виглядало цілком прогнозованим. І все ж сталося інакше. Чому?

3.2. Стратегічний екосистемний намір - рішення, яке не було формалізоване, але визначило все

Заднім числом можна сказати, що ключове рішення було прийняте **ще до старту активної фази проєкту**, хоча тоді воно не називалось “екосистемним наміром” - ясно, що тоді ніякої подібної рамки на кшталт ED-APM в нас не було.

Тим не менше, від самого початку проєкт не мислився як просто розробка документу - дорожньої карти, й на базі аналітичного дослідження ринку (яким є по суті діагностика цифрової зрілості 100+ підприємств). Він розглядався радше як **запуск спільного процесу в галузі**, де дорожня карта мала стати:

- спільною мовою між різними акторами,
- інструментом координації та узгодження пріоритетів,
- основою для подальших ініціатив, проєктів і політик.

Іншими словами, дорожня карта одразу позиціонувалась не тільки як результат, а як **інфраструктура взаємодії**.

Це принципово відрізняє GDT Textile від більшості аналогічних проєктів, де стратегічний документ “закриває” проєкт, але не відкриває жодного нового процесу.

Саме це неформалізоване, але чітке розуміння того, *що має жити після*, стало ядром усього подальшого.

3.3. Архітектура партнерів: чому асоційовані партнери стали ключовими

Одним із найважливіших управлінських рішень стало **свідоме залучення асоційованих партнерів** уже на старті проєкту. Тобто, виходячи з контексту проєкту нам бракувало -

1. релевантних кластерів,
2. інфраструктурних партнерів які б спеціалізувались на проблематиці подвійного (цифрового та зеленого) переходу.

Це було очевидним для керівника проєкту (автор), й відповідно, ними відразу ж стали близькі партнери по УКА - кластер Циркулярної економіки, Подільський кластер моди, та 2 EDIHs (Європейські цифрові інноваційні хаби) - Clotex (Хмельницький) та Kyiv Hitech (Київ), а також технологічний провайдер - компанія IT-Enterprise (член АППАУ).

Ці партнери не були формально зобов'язані брати активну участь, не мали контрактних зобов'язань (за виключенням більш пізнього долучення до окремих завдань), але мали **прямий інтерес у довгостроковому розвитку галузі**. Саме їм була важлива відповідь на питання “навіщо все це”.

Паралельно в проєкті існували і формальні співвиконавці — за умовами донора. Частина з них працювала коректно, але **без глибокого залучення** і без відчуття власності за наслідки та впливи.

У процесі реалізації відбулося те, що заднім числом виглядає цілком логічно:

- асоційовані партнери стали **де-факто ключовими партнерами (core partners)** з якими в кінці проєкту ми вийшли на підписання Меморандуму про співпрацю в 3Т Альянсі (Twin Transition in Textile), - див. [звіт про фінальну конференцію проєкту](#).
- вони вкладались у зміст, а не лише у виконання,
- саме вони залишились активними після завершення першого року.

Натомість частина формальних співвиконавців поступово відійшла від активної участі. Й це не було кризою чи проблемою управління. Це був природний процес формування “власності” за наслідки (outcomes) проєкту.

3.4. Outcomes, а не тільки deliverables - як це сталося

Формальних deliverables в проєкті було 5 - крім вищезгаданих дорожньої карти, та діагностики МСП легпрому, це були також зростання обізнаності мікро-МСП галузі щодо викликів подвійного переходу та покращення відносин між формальними учасниками проєкту, що мало виводити на нові проєкти.

Окремі outcomes також були прописані в проєктній заявці, - серед них зростання попиту на програми та інструменти підтримки подвійного переходу серед цільових аудиторій (галузь + регіон), поява перших дорожніх карт цифрової трансформації серед Мікро- та МСП і як наслідок, зростання попиту та інвестицій у власну трансформацію; зближення та мечинг компаній споживачів з українськими провайдерами рішень цифрового та зеленого переходу - нові угоди між ними.

Й [звіт УКА через 1 рік після завершення проєкту](#) дійсно **показує низку нових угод** (комерційних та грантових), **нові стартапи, розгортання нових сервісів кластерів та EDIHs, використання дорожньої карти на рівні політичного інструменту** тощо - загалом 10 важливих outcomes, й що значно перевищує очікування та формальні показники, визначені на початку проєкту.

При цьому, ніяких додаткових заходів по їх отриманню в проєкті не було прописано на початку. В проєктній заявці ці outcomes мали появитись “по замовчуванню”, як наслідок дій впродовж 4х місяців проєкту. Отже, невже ці дії (активності) були настільки “правильними” (оптимальними), що привели до таких сильних outcomes?

І якщо вони, все ж, вони з'явилися - то чому? Аналіз проєкту показує ключові чинники

- на outcomes постійно звертали увагу, їх проговорювали й по ходу корегували дії *(наприклад, були проведені додаткові мечмейкінгові зустрічі не передбачені початковим планом)*
- Ключовим пунктом (родзинкою) проєкту стали так звані бізнес-кейси - детальний розгляд на різних рівнях проблемних, екосистемних кейсів галузі, рішення яких завжди ставилось в центр дискусій між партнерами (див як приклад [Бізнес-кейс №5](#), описаний в кінці проєкту)
- Кожен з цих кейсів та викликів, що ми зустрічали, перевірявся в реальних взаємодіях з екосистемою.

Фактично, в проєкті існував **неформалізований outcome backlog**, який і задавав напрям.

3.5. Реалізація проєкту - як простір залучення, а не контроль KPI

Ще одна ключова відмінність GDT Textile — **характер реалізації проєкту**. Обговорення результатів не виглядали як контрольні точки, звітні зустрічі чи формальні презентації “для галочки”.

Натомість - й особливо в розгляді результатів опитування та представлених бізнес-кейсів, вони працювали як:

- запрошення до співучасті та залучення нових акторів (для вироблення фінальної версії ДК була створена робоча група з представників технологічних провайдерів, кінцевих замовників, кластерів та асоціації, та 2-х EDIHs)
- механізм уточнення та розвитку результатів - що проявилось по завершенні проєкту в створенні ЗТ Альянсу.

На фінальному етапі проєкту, дорожня карта постійно “виносилась назовні” — на обговорення, критику, доповнення. Це зробило її **живим артефактом**, а не закритим документом.

Саме така логіка реалізації дозволила проєкту **притягувати**, а не лише координувати.

3.6. Готовність до масштабування

Хоча в той час формального формату готовності до масштабування (Scaling Readiness Review) у GDT Textile не проводилось, заднім числом видно, що ключові шлюзи готовності були пройдені.

Власники результатів (Ownership)

Є чітке коло партнерів, які використовують результати і після завершення проєкту.

Масштабування (Replication)

Логіка roadmap не прив'язана жорстко до одного кейсу і може бути адаптована для інших сегментів чи регіонів.

Інтеграція

Результати проєкту почали інтегруватися в ширші програми та ініціативи, хоча цей напрям потребує подальшої формалізації.

Проект не завершився — він перейшов в іншу фазу життя.

3.7. Управлінські інсайти

Кейс GDT Textile показує, що сталість не є похідною від тривалості чи бюджету проєкту. Вона є результатом **кількох управлінських рішень, прийнятих на самому старті проєкту**, або ще й до початку активної реалізації.

Перший і ключовий інсайт полягає в тому, що **Стратегічний екосистемний намір (Ecosystem Intent) має бути сформульований раніше, ніж деталізований план робіт**. У GDT Textile дорожня карта з самого початку проєктувалась не стільки як фінальний deliverable, а як інфраструктура для подальшої взаємодії в галузі. Саме це дозволило підпорядкувати всі активності проєкту логіці “що має жити після”, а не логіці

короткострокового виконання. В першу чергу це пояснюється позицією АППАУ як головного виконавця - по-суті, асоціація просуває концепцію галузевих дорожніх карт ще з 2016 року.

Другий інсайт стосується **Архітектури партнерів**. Вирішальним фактором стало створення паралельного контуру партнерств через асоційованих партнерів і “дозвіл” від керівника проєкту на передачу мандата власності (ownership) до них. Формальні співвиконавці не були штучно утримувані в ролі ключових гравців, а реальні носії інтересу та відповідальності природно стали core partners. Це підтверджує правило ED-APM:

сталість виникає там, де власність за результати не нав'язується контрактом, а формується інтересом.

Третій інсайт пов'язаний з **Беклогом по наслідкам (Outcome Backlog) та Екосистемним навчанням та адаптацією**. Хоча беклог наслідків не був формалізований як управлінський інструмент, він фактично існував у вигляді постійної уваги до бізнес-кейсів, додаткових мечмейкингових зустрічей та адаптації початкового плану. Це дозволило коригувати хід проєкту в реальному часі та посилювати ті outcomes, які починали “жити” ще до завершення фінансування.

Четвертий інсайт стосується **Відкритих контурів реалізації**. Реалізація проєкту не зводилась до контролю виконання, а працювала як механізм залучення екосистеми. Винесення дорожньої карти на обговорення, відкриті робочі групи та постійна взаємодія з зовнішніми акторами перетворили реалізацію на інструмент масштабування, а не лише координації.

Нарешті, п'ятий інсайт пов'язаний із **Готовністю шлюзів до масштабування**. Хоча формального readiness review не проводилось, ключові шлюзи були пройдені фактично: з'явилися співвласники результатів, механізми реплікації та перші елементи інтеграції в ширші ініціативи (альянси, MoU, нові проєкти). Це підтверджує, що масштабування починається не з рішення “продовжити проєкт”, а з того, що проєкт перестає бути єдиним носієм результатів.

Узагальнюючи, GDT Textile демонструє “золотий стандарт” ED-APM: навіть короткий і ресурсно обмежений проєкт може мати системний ефект, якщо екосистемний контур управління був закладений з першого місяця.

4. Кейс Clusters4Regions

Як виглядає екосистемний проєкт на системному рівні — між delivery та масштабуванням

4.1. Контекст проєкту: масштаби, яких ще не було в проєктах УКА

Проєкт [Clusters4Regions](#) суттєво відрізняється від всіх попередніх проєктів та ініціатив УКА не за тематикою, а за **масштабом і системною складністю**.

Йдеться не про окремий сектор чи дорожню карту, а про:

- **6 регіонів України**,
- десятки долучених кластерних організацій, з яких від 12 до 18 мають отримати системну підтримку
- тісну взаємодію з регіональними органами влади (ОВА та АРР) 6 регіонів в розробці та імплементації регіональних програм кластерного розвитку,
- передачу повноважень щодо ведення кластерних політик на АРР,
- синхронізацію з національним полісу-рівнем (взаємодія з Мінекономіки).

Фактично, Clusters4Regions — це **спроба запуснути регіональні механізми кластерної політики**, які мають працювати після завершення донорського фінансування.

У класичній delivery-логіці це виглядає як набір активностей: навчання, робочі групи, методології, програми підтримки та розвитку кластерів впродовж 20 місяців.

В екосистемній логіці — це **тест на здатність УКА та всієї партнерської екосистеми навчитися діяти по-новому**.

4.2. Стратегічний намір: сильний за змістом, але не завжди зрозумілий для стейхолдерів

Формально Стратегічний намір Clusters4Regions звучить достатньо чітко: розробка та впровадження регіональних кластерних програм через підвищення спроможності, координацію акторів та підготовку якісних проєктів.

Фактично ж, реальний екосистемний намір проєкту є значно сильнішим: **запуснути регіональні механізми кластерного розвитку, які можуть жити після завершення грантового фінансування**.

Це проявляється у:

- фокусі на регіональні програми, а не разові заходи;
- роботі з ОВА та АРР як потенційними носіями довгострокової логіки;
- переході від “навчання” до “проєктування” інструментів політики.

Разом з тим, саме тут виникає перший системний ризик. Стратегічний намір **не завжди однаково артикульований для регіональних команд**.

Частина координаторів і учасників читає проєкт як:

- програми навчання (їх багато), на яких треба залучити кластери
- набір сервісів підтримки й більше від проєкту Clusters4Regions, ніж регіональних ОВА (бо бюджету в держ структур немає)
- класичний набір якихось результатів (deliverables) за які проєкт платить.

Питання низької орієнтації на сталість проєкту гостро постало восени 2025, коли перші проєкти, що почали виходити з кластерних спільнот показали

- формальне та поверхове відношення деяких регіональних координаторів до якості проєктів
- незрозуміння APP та ОВА своїх ролей на цьому етапі.

Серія обмінів з регіональними координаторами ясно показали, що розуміння outcomes & impacts на цьому етапі є низьким, що спричинило зміни в системі KPI на наступний етап, а також введення нових змін, включно з кращою фіксацією ролей, до Операційного плану 2026.

Таким чином, 2025 показав що проєкт поки **живе в різних логіках одночасно**, що ускладнює масштабування.

4.3. Архітектура партнерів: сильна мережа - але без чіткого закріплення власності за результати

Clusters4Regions має одну з найпотужніших партнерських конфігурацій серед проєктів УКА.

Фактично архітектура виглядає так:

- **Ядро - або ключові партнери:** Команда проєкту (Дирекція УКА (3), 3 головні консультанти, 6 регіональних координаторів), які тримають логіку проєкту;
- **Формальні партнери:** ОВА та APP 6 регіонів, що мають мандат, але демонструють різний рівень залученості та розуміння власної відповідальності;
- **Екосистемні актори:** кластери, МСП, регіональні експерти, які можуть стати носіями outcomes.

В момент виходу цього playbook (січень 2026) проблема не в складі партнерів — він сильний. Проблема в тому, що **власність за outcomes часто залишається на рівні Дирекції проєкту, рідше - головних консультантів та координаторів**, а не переходить до регіональних інституцій.

Частина APP та ОВА:

- не розуміє своїх ролей - в проєкті загалом, й по окремих етапах конкретно,
- працює в виключно delivery-логіці,
- не готова брати на себе відповідальність за життя результатів після проєкту.

Ця поведінка проявляється в численних аспектах - непорозуміннями з окремими APP-ОВА, заявами кількох APP про відсутність бюджету на підтримку кластерів - що однозначно виглядає як зняття з себе відповідальності за будь-які наступні outcomes, наріканнях на брак людських ресурсів та власних бюджетів (всі державні партнери).

Кластери, у свою чергу, інколи сприймають участь в проєкті як “доступ до нових фінансових ресурсів”, а не як **спільну відповідальність за впровадження нових механізмів та політик**.

Ця ситуація не є помилкою окремих учасників чи дирекції проєкту — це **типовий ризик масштабних екосистемних проєктів**, якщо Архітектура партнерів не формалізована, - хоча б на тому рівні як це сталося в проєкті GDT Textile.

4.4. Беклог наслідків (outcomes backlog) - перший досвід

У Clusters4Regions є набутки (deliverables), що контролюються щоквартально по етапам. Є також задекларовані outcomes на рівні проєкту. Але беклог до січня 2026 не був формалізований, як управлінський інструмент.

Наслідки відсутності беклогу стали проявлятися в кінці 2025 року:

- Частина ОВА та APP були не надто охочими брати на себе відповідальність за валідацію та прийняття розроблених політик на офіційному рівні,
- Не було моніторингу outcomes на рівні всього проєкту - це відразу проявилось в нерозумінні суті розроблених регіонами проєктів по відношенню до очікувань Дирекції окремими виконавцями, тоді як APP демонстрували повну пасивність,
- Загалом, власність за outcomes залишалась розмитою.

Нова система KPI введена в січні 2026, ясно фіксує на outcomes й зв'язує цю відповідальність з кожною категорією виконавців окремо (Дирекція, консультанти, рег. координатори) - але й зараз ця система ще не охопила APP та ОВА.

Де-факто, ми здобули перший досвід системного введення беклогу по outcome, але як управлінський інструмент, це потребує ще покращень, розширення на всіх стейкхолдерів та масштабування на весь проєкт.

Цей досвід також підтверджує правила рамки ED-APM **щодо часових пріоритетів** (розділ 2) - якби беклог наслідків вівся буквально з 1-го кварталу проєкту, проходження наступних етапів було значно швидшим та ефективнішим.

4.5. Реалізація - багато відкритості, але не завжди як механізм масштабування

Одна з сильних сторін Clusters4Regions — відкритість. Ми бачимо масу спільних обговорень, навчання, поєднане з практикою, можливість регіонам бачити досвід одне одного, а також інших регіонів тощо.

Разом з тим, реалізація завдань проєкту часто сприймається як контроль набутків (deliverables) та звітність по етапам, регулярні зустрічі та навчання, які ні до чого не зобов'язують. Особливо показове в цьому сенсі 1-ше навчання по проєктному менеджменту - сертифікати про проходження навчання отримали 60 менеджерів, хоча реально відвідували всі заняття не більше 30 менеджерів.

Між тим, артефакти*, які створюються в процесі виконання завдань

- не завжди є “живими” та дієвими - багато звітів є формальними, окремі проєкти згенеровані в регіонах кластерми не відповідають ТЗ, інколи - це прямий стиль “відписок”,
- крім Дирекції проєкту - поки ніхто (в тому числі консультанти) не займається систематизацією досвіду, що веде до повторного використання, в тому числі, іншими регіонами.

Таким чином, проєкт виконується, але не завжди **працює в режимі потенційного масштабування набутків, наслідків та впливів**.

** Примітка: в термінології Agile під артефактами маються на увазі всі матеріальні результати роботи команди, які фіксують домовленості, знання або рішення і можуть бути повторно використані іншими. У контексті Clusters4Regions це, зокрема: регіональні програми кластерного розвитку, методологія проєкту, описи окремих інструментів, шаблони проєктних заявок і критерії якості, матриці ролей ОВА/APP/кластерів, система KPI та outcomes по етапам, протоколи рішень робочих груп, звіти та аналітика (але не “для галочки”), навчальні матеріали, кейси/прикладі успішних проєктів, пакети інструментів підтримки (ваучери/конкурси) тощо, а також “living documents” — версії, які регулярно оновлюються й стають спільним активом регіонів (Операційний план проєкту).*

*Важливо: в логіці ED-APM / Відкритих контурів реалізації артефакти мають бути не просто створені, а “**живі та відкриті**”, щоб працювати як механізм реплікації й масштабування.*

4.6. Готовність до масштабування: точка прийняття рішень у 2026+

На момент виходу цього playbook Clusters4Regions перебуває **у критичній точці переходу**.

Фактично ситуація виглядає так:

- **Власність за наслідки та впливи:** частково є, але тримається на окремих людях, а не категоріях учасників;
- **Повторюваність (Replication):** потенціал очевидний, але моделі ще не упаковані;
- **Інтеграція:** процес іде, але ще не всюди вбудований у політики та бюджети.

Головний ризик полягає не в тому, що проєкт відстає від графіку, і є проблеми в окремих регіонах з APP-ОВА. А в тому, що він може **завершитись формально успішно**, не перетворившись на сталий механізм.

4.7. Управлінські інсайти

Кейс Clusters4Regions показує, що **масштаб і правильний набір акторів самі по собі не гарантують сталості**. Навпаки, у великих екосистемних проєктах слабкі місця управління стають більш видимими і більш ризикованими.

Перший ключовий інсайт стосується **Стратегічного екосистемного наміру** (Ecosystem Intent). Найбільшим ризиком проєкту є не відсутність правильного наміру, а його різне прочитання на регіональному рівні. Там, де намір не був явно артикульований як запуск довгострокового механізму розвитку кластерів, проєкт швидко зсувався в delivery-логіку навчання та окремих активностей. Це підтверджує правило ED-APM: якщо екосистемний намір не проговорений і не зафіксований, система автоматично повертається до виконання завдань.

Другий інсайт пов'язаний з **Архітектурою партнерів**. Попри сильну мережу партнерів, власність за наслідки (outcomes) у багатьох випадках залишається на рівні дирекції проєкту, залучених консультантів - кураторів регіонів, й рідше - регіональних координаторів. APP та ОВА не завжди готові виступати співвласниками результатів, а кластери інколи сприймали участь як доступ до ресурсу. Це вказує на незавершену фазу Архітектури партнерів: без чіткого визначення 2–3 owner'ів outcomes у регіоні сталість не може бути інституціоналізована.

Третій інсайт стосується **Беклогу наслідків**. Відсутність формалізованого беклогу наслідків призвела до того, що якість проєктних ідей та регіональних ініціатив суттєво різнилася і стала помітною лише на етапі оцінки та приймання. Це підтверджує, що outcomes без управління не зникають, але стають випадковими й залежать від окремих людей, а не від системи.

Четвертий інсайт пов'язаний з **Контурами відкритої реалізації**. Хоча у проєкті присутня відкритість і горизонтальна взаємодія, відсутність "living artifacts" (живих, повторно використовуваних результатів) обмежує ефект масштабування. Відкритість без інструментів реплікації не перетворюється на механізм поширення практик між регіонами.

П'ятий інсайт стосується **Шлюзів готовності до масштабування**. Для Clusters4Regions 2026 рік є не просто наступним етапом, а моментом управлінського вибору.

Без усвідомлених рішень щодо готовності (через readiness review) на рівні регіонів — із цілком свідомими та колективними рішеннями щодо власності за розроблені програми та їх впровадження, реплікації та інтеграції в інструменти, заходи та відповідні бюджети — проєкт ризикує завершитися формально успішно, але без системного ефекту.

Узагальнюючи, Clusters4Regions є ідеальним кандидатом для повноцінного застосування ED-APM. Його подальша сталість залежить не від додаткових ресурсів, а від того, чи будуть завершені критичні фази екосистемного контуру управління.

4.8. Зміни 2026, які коригують траєкторію проєкту

Перехід Clusters4Regions до реального масштабування стане можливий, якщо:

- Стратегічний, екосистемний намір буде явно сформульований і зафіксований для кожного регіону. Це передбачає
 - Зміну в Договорах та домовленостях зі всіма виконавцями проєкту (процес вже запущений)
 - формалізацію відносин з APP - ОВА у вигляді відповідних Меморандумів про співпрацю;
- Архітектура партнерів ясно визначить 2–3 реальних “власників” (owner’ів) відповідних наслідків (outcomes) у кожному регіоні;
- Беклог наслідків (Outcome Backlog) стане обов’язковим управлінським інструментом, розширеним також на зобов’язання APP- ОВА
- Реалізація заходів проєкту буде свідомо переосмислена як механізм залучення всіх стейкхолдерів (й де регіональні кластери та ініціативи стають №1 в 2026);
- буде проведена щонайменше двічі процедура Готовності до масштабування (Scaling Readiness Review) з чіткими рішеннями.

Ці процеси вже частково запущені, відповідно Clusters4Regions має всі шанси стати **референсним кейсом УКА з масштабованої сталості**, а не просто успішним донорським проєктом.

5. Кейс IDEALIST

Між надбанням потужного європейського інструментарію й втраченим екосистемним ефектом

5.1. Контекст проєкту: сильний європейський дизайн і складна українська реальність

IDEALIST — це трирічний проєкт **Horizon Europe** (2024–2026), у якому АППАУ бере участь як партнер консорціуму з семи країн ЄС. Проєкт був здобутий на початку 2024 року у співпраці з французьким кластером **CIMES** і має чітко визначену європейську логіку: підтримка МСП в 3х стратегічно важливих секторах

- високоенергетичні індустрії,
- аерокосмічний та оборонний сектор,
- мобільність, транспорт, автомобілебудування
- й в умовах системних криз — пандемії, війни, розривів ланцюгів постачання та переходу до сталих моделей розвитку.

Проєкт з самого початку не є “пілотним” чи експериментальним. Це добре спроектований, ресурсно забезпечений європейський інструмент з:

- чіткою governance-структурою,
- зафіксованими ролями партнерів,
- готовими механізмами впливу на МСП.

Саме тому IDEALIST принципово відрізняється від GDT Textile і Clusters4Regions: **delivery-контур тут надзвичайно сильний**. Проблеми виникають не через слабкість дизайну, а через **інтеграцію цього дизайну в локальну екосистему АППАУ**.

5.2. Ecosystem Intent: європейський намір vs локальне прочитання

Формально Ecosystem Intent IDEALIST сформульований чітко і амбітно: допомогти МСП у ключових секторах Європи активно передбачати власне майбутнє, впроваджувати передові технології та зменшувати вразливість ланцюгів постачання.

На рівні консорціуму цей намір реалізується через:

- foresight-інструменти,
- навчальні та обмінні програми (Learning expedition, LeX) для МСП,
- платформні рішення (AGORA) де збираються кращі європейські інноватори Індустрії 4.0-5.0,
- спільні інноваційні події (брокеридж Hack & Match).

Однак на рівні АППАУ **екосистемний намір довгий час не був явно артикульований**. Проєкт сприймався радше як:

- ще один міжнародний грант,
- набір активностей (Lex, Hack&Match, опитування),
- обов'язок "бути присутнім", а не інструмент розвитку власної екосистеми
- а у випадку МСП - членів АППАУ - ще 1 можливість (з десятка інших), яка може зацікавити, а може й ні.

Це типовий випадок, коли **Екосистемний намір існує на рівні програми Horizon Europe**, але не перекладений у локальну управлінську логіку партнера. У термінах ED-APM це означає: фаза свідомого Екосистемного наміру була формально присутня, але **не пройдена на рівні АППАУ, як бізнес-об'єднання**.

5.3. Архітектура партнерів: формальне представництво без власника

Однією з ключових управлінських помилок на старті IDEALIST стало рішення щодо **представництва АППАУ в консорціумі**.

Через об'єктивні обмеження воєнного часу (неможливість виїзду закордон) роль активного представника була делегована від керівництва на одного з членів АППАУ, який вже перебував за кордоном. Формально це вирішувало питання присутності. Фактично ж:

- представник був радше технічним виконавцем,
- не мав екосистемного мандату,
- не виступав носієм стратегічного бачення АППАУ.

У результаті, комунікація з консорціумом була коректною, але поверховою; трансляція можливостей проєкту в екосистему АППАУ майже не відбулась, й CEO АППАУ був відрізаний від "живого" розуміння потенціалу IDEALIST.

З точки зору ED-APM це класичний симптом **непобудованої Партнерської Архітектури**: роль партнера виконувалась формально, але власність за наслідки (ownership outcomes) не була закріплена.

5.4. Outcomes vs Deliverables: що насправді має цінність для екосистеми АППАУ

Формально роль АППАУ в IDEALIST виглядає цілком вагомо: організація є **лідером задачі 8.2** (опитування ринку щодо готовності до цифрової трансформації та аналітика по всіх 7 країнах), а також **частковим ко-лідом** в інших робочих пакетах. З точки зору delivery це означає коректне виконання зобов'язань у межах Horizon Europe.

Однак у логіці ED-APM ключовим є інше питання: **які наслідки (outcomes) є критично важливими саме для екосистеми АППАУ**.

На цьому рівні IDEALIST має значно вищий потенціал, ніж було реалізовано на початкових етапах проєкту. Критичними outcomes для АППАУ є:

По-перше, **якісна аналітика та колективний досвід проєкту**. IDEALIST працює з темою подвійного переходу МСП — сферою, у якій УКА/АППАУ прагнуть утримувати лідерство в Україні. Отже, найбільшу цінність для нас в розумінні того, *які інструменти подвійного переходу і як реально працюють у різних країнах. Які з них — слабкі, які - сильні, і як ці підходи можна адаптувати до українського контексту.*

По-друге, **формування нових проєктів і консорціумів**. Для АППАУ IDEALIST має привести не лише до участі в поточному Horizon Europe проєкті, а щонайменше до **2–3 стійких партнерств з європейськими кластерами**, які відкривають шлях до нових спільних ініціатив і проєктних заявок.

По-третє, **збагачення внутрішньої спроможності спільноти АППАУ**. Мова йде не про абстрактне “поширення знань”, а про те, щоб **3–5 членів АППАУ** реально:

- зрозуміли, як працюють форсайт-інструменти,
- користувалися платформою AGORA,
- отримали внаслідок Learning Expeditions нові контакти та партнерства в ЄС.

По-четверте, **інституціоналізація інструментів IDEALIST в арсеналі АППАУ**.

Nack&Match, методики форсайтів та інші напрацювання мають перейти з категорії “інструменти проєкту” в категорію **власних інструментів екосистеми**, які АППАУ використовує самостійно й після завершення фінансування.

І, нарешті, п'ятий outcome — **масштабування цих практик на інші кластери УКА**, що перетворює IDEALIST із міжнародного проєкту на внутрішній драйвер розвитку всієї кластерної мережі.

У термінах ED-APM ці outcomes чітко формують **потрібний Outcome Backlog**, якого бракувало на початкових етапах реалізації IDEALIST.

5.5. Контури відкритої реалізації: коли це **не працює** як магніт

Одним із найбільш показових моментів IDEALIST стало те, що навіть при наявності:

- фінансових стимулів (ваучери),
- міжнародного контексту,
- дистанційних форматів подій,

залучення МСП залишалося низьким — і це було характерно **для всіх партнерів консорціуму**, а не лише АППАУ (тобто, українських учасників).

Реалізація виглядає коректною, але:

- не створював відчуття терміновості,
- Її складно прив'язати до конкретних бізнес-задач МСП в локальному контексті (а в кожній з 7 країн, й по різних сегментах він різний),
- не позиціонується як “точка входу в нові можливості”.

Лише після особистого залучення CEO АППАУ у Дрездені, в жовтні 2025, реалізація з боку АППАУ починає змінюватися:

- з'явилися прямі контакти з кластерами й бачення нових можливостей,
- стало очевидно, що AGORA — критично недовикористаний інструмент,
- з'явилося розуміння, як “приземляти” IDEALIST на локальні потреби окремих сегментів ринку.

5.6. Навчання та адаптація: переломний момент у 2025 році

Переломним моментом для IDEALIST стала **безпосередня участь керівництва АППАУ** в проєкті в кінці 2025.

Після поїздки до Дрездена

- змінилося бачення цінності проєкту,
- стало очевидно, що IDEALIST — це не про участь у заходах, а про **інтернаціоналізацію екосистеми АППАУ**,
- Розпочались негайні перемовини про більш глибоку співпрацю з одним з кластерів (саксонський GKZ)
- було прийнято рішення активніше використовувати інструменти проєкту.

Організація живого [Hack&Match у Києві](#) стала першим прикладом того, як реалізація може бути перетворена на **локальний екосистемний інструмент** з дуже хорошими результатами.

У термінах ED-APM саме тут вперше почала реально працювати фаза **Навчання та адаптації** (Ecosystem Learning & Adaptation).

5.7. Готовність до масштабування: переформатування управління як ключ до 2026 року

На відміну від GDT Textile, де Готовність до масштабування (Scaling Readiness) була досягнута фактично, і Clusters4Regions, де вона залежить від інституційних рішень на рівні регіонів, у IDEALIST **шлюзи готовності до масштабування напряму пов'язані зі зміною управління проєктом** (мова про частину на стороні АППАУ).

Ключове рішення полягає в тому, що у 2026 році управління IDEALIST в АППАУ планується **переформувати з моделі “одна делегована роль” у модель спільного управління як мінімум двома менеджерами**, а також формування пулу 3-5 членів

АППАУ, які готові будуть долучитись до масштабування отриманих інструментів. В першу чергу, такі партнери є в рамках EDIH Kyiv Hitech, лідером якого є УКА (АППАУ). Залучення нового менеджера АППАУ і ведення проєкту двома людьми створює можливість:

- розділити delivery та ecosystem-контури управління;
- забезпечити постійну присутність екосистемного наміру в щоденних рішеннях;
- системно працювати з залученням членів АППАУ, а не лише з формальними активностями проєкту.

У логіці ED-APM саме це рішення відкриває шлях до проходження **Scaling Readiness Gates**:

- ownership outcomes поступово переходить від окремих ролей до інституції;
- інструменти IDEALIST починають жити поза межами самого проєкту;
- формується база для нових EU-проєктів і консорціумів.

Таким чином, 2026 рік для IDEALIST є не “останнім роком реалізації”, а **роком управлінського перезапуску**.

5.8. Управлінські інсайти з кейсу IDEALIST

(міжнародний проєкт як тест на екосистемне мислення)

Кейс IDEALIST дає кілька унікальних інсайтів для поглиблення рамки ED-APM, які не проявляються в суто національних або короткострокових проєктах.

Перший інсайт полягає в тому, що **Horizon Europe проєкт може мати ідеальний delivery-дизайн і водночас майже нульовий локальний екосистемний ефект**, якщо Ecosystem Intent не перекладений на мову конкретної локальної спільноти. Європейський екосистемний намір не автоматично стає локальним.

Другий інсайт стосується **Архітектури партнерів в міжнародних консорціумах**. Формальна присутність і виконання ролей не означають “власність”. У таких проєктах критично важливо, щоб партнер був представлений не лише “виконавцем”, а **носієм екосистемного наміру своєї організації**.

Третій інсайт пов’язаний із залученням МСП. IDEALIST показує, що **інструменти і навіть фінансові стимули не працюють без чіткої прив’язки до реальних бізнес-викликів**. Контури відкритих реалізацій в міжнародних проєктах мають бути значно агресивніше “приземлені” на локальний контекст.

Четвертий інсайт полягає в тому, що **справжнє Екосистемне навчання та Адаптація можуть і мають відбуватись у середині Horizon Europe проєкту**, а не після його завершення. Перелом у IDEALIST став можливим лише після безпосереднього залучення керівництва АППАУ і переосмислення цінності та можливостей проєкту.

І, нарешті, IDEALIST чітко показує, що **міжнародні проєкти мають розглядатися не як “одиночні гранти”, а як елементи довгострокової екосистемної стратегії**. Саме в такому режимі вони стають основою для нових консорціумів, партнерств і масштабування впливу.

6. Як працювати з цим Playbook і застосовувати ED-APM на практиці

Від кейсів — до управлінських рішень

Цей playbook не є підручником і не пропонує універсальних рецептів. Його мета — **змінити спосіб мислення про проєкти**, які претендують на системний вплив.

Три кейси, представлені в документі, навмисно різні:

- **GDT Textile** — короткий, фокусний, з обмеженими ресурсами;
- **Clusters4Regions** — масштабний, багаторівневий, інституційно складний;
- **IDEALIST** — міжнародний Horizon Europe проєкт з сильним delivery-дизайном.

Вони не ідеальні й не “правильні”. Але саме в цій різниці й полягає їхня цінність.

ED-APM не пропонує єдиної траєкторії. Він дає **рамку для прийняття управлінських рішень у різних контекстах**.

6.1 Як читати кейси через призму ED-APM

Кейси в цьому playbook не слід читати як історії успіху або невдач.

Їх варто читати як **відповіді на п'ять управлінських запитань**, які відповідають п'яти фазам ED-APM.

1. **Стратегічний екосистемний намір**

Що насправді мало залишитися після завершення проєкту — і чи було це зрозуміло всім учасникам?

2. **Архітектура партнерів**

Хто став реальним співвласником outcomes, а хто залишився лише формальним учасником?

3. **Беклог наслідків**

Які зміни в екосистемі були керованими, а які — випадковими?

4. **Контури відкритої реалізації**

Чи працювало виконання проєкту як механізм залучення та масштабування, чи лише як контроль виконання?

5. **Шлюзи готовності до масштабування**

Чи були прийняті управлінські рішення, які дозволяють результатам жити й

масштабуватись далі?

Кожен кейс дає різні відповіді на ці питання — і саме в цьому полягає навчальна цінність.

6.2 Що об'єднує всі три кейси

Попри різний масштаб і контекст, усі три кейси підтверджують одну спільну закономірність:

Сталий екосистемний ефект не виникає як побічний результат хорошої реалізації.

Він є наслідком свідомо спроектованого екосистемного контуру управління.

- У **GDT Textile** цей контур був інтуїтивно закладений з першого місяця.
- У **Clusters4Regions** він частково існує, але потребує формалізації.
- У **IDEALIST** він довгий час був відсутній на локальному рівні, попри сильний європейський дизайн.

Це означає, що **жоден тип проєкту не “захищений” від втрати сталості** — ані малий, ані великий, ані міжнародний.

6.3 ED-APM як управлінська оптика, а не методологія

Ecosystem-Driven Agile Project Management не конкурує з класичним проєктним менеджментом, Agile-фреймворками, чи донорськими вимогами чи ТЗ.

Він додає **другу управлінську оптику**, яка дозволяє:

- бачити проєкт як частину екосистеми,
- розрізняти delivery та ecosystem-контури,
- приймати рішення не лише про виконання, а й про життя результатів після фіналу.

Саме тому ED-APM найкраще працює у перші 30–60 днів проєкту, у середині реалізації, коли ще можна змінити траєкторію, та перед фазою масштабування або завершення.

6.4 Для кого цей playbook

Цей документ буде корисним:

- проєктним менеджерам, які працюють із донорськими та міжнародними проєктами;
- керівникам програм і портфелів;
- лідерам кластерів та екосистем;
- організаціям, які хочуть, щоб їхні проєкти **переставали бути проєктами**.

Playbook не вимагає “впровадження” ED-APM як стандарту. Достатньо почати з **інших запитань до себе і до проєкту**.

6.5 Як користуватися чек-листом (Додаток)

Чек-лист для РМ, винесений у додаток до цього playbook, не є інструкцією або тестом на відповідність. Його варто використовувати як:

- інструмент саморефлексії на старті проєкту;
- основу для розмови з партнерами;
- спосіб виявити ризики сталості до того, як вони стануть незворотними.

Він спеціально винесений за межі основного тексту, щоб не зводити ED-APM до “галочок”, й залишити фокус на мисленні, а не на формальній відповідності.

Заключна теза

**Проекти не масштабуються не тому, що їм бракує ресурсів.
Вони не масштабуються, тому що не були спроектовані як частина
екосистеми.**

Методика ED-APM не гарантує успіху. Але вона суттєво зменшує ймовірність того, що добре виконаний проєкт закінчиться нічим.

Додаток 1. Чек-лист проєктного менеджера

«Чи має мій проєкт шанс на сталий екосистемний ефект?»

Цей чек-лист не є інструкцією і не замінює професійне судження. Його завдання — **допомогти виявити ризики сталості**, які зазвичай стають очевидними надто пізно.

Рекомендується використовувати:

- на старті проєкту (перші 30–60 днів),
 - у середині реалізації,
 - перед ухваленням рішень про масштабування або завершення.
-

1. Про Ecosystem Intent

1. Чи можу я чітко сформулювати, **що саме має продовжувати жити після завершення проєкту**, окрім виконаних deliverables?
2. Чи однаково це розуміння поділяють: команда проєкту, ключові партнери, та (якщо є) регіональні або міжнародні стейкхолдери?
3. Якщо завтра проєкт зупиниться, **чи залишиться в екосистемі механізм**, а не лише документація?

Якщо на ці питання складно відповісти — фаза Ecosystem Intent не завершена.

2. Про Архітектуру Партнерів та Власність результатів

4. Чи можу я назвати **2–3 організації або ролі**, які є реальними співвласниками наслідків (outcomes), а не просто учасниками проєкту?
5. Чи зрозуміло цим партнерам, **яку відповідальність вони нестимуть після завершення фінансування**?
6. Чи є в проєкті “асоційовані” або неформальні партнери, чий інтерес і внесок **фактично важливіші**, ніж формальний статус у консорціумі?

Якщо власність (ownership) зосереджений лише на РМ або дирекції — сталість під загрозою.

3. Про Outcomes vs Deliverables

7. Чи маємо ми перелік наслідків (**outcomes** - змін у **практиках, поведінці, ролях**), а не лише набутків (deliverables)?

8. Для кожного ключового outcome: чи є зрозумілий owner, чи можлива рання валідація ще під час проєкту, чи зрозуміло, за якими ознаками він “почав жити”?

Outcomes без управління стають випадковими.

4. Про Реалізацію проєкту та відкритість

9. Чи працює реалізація проєкту як:

- простір залучення нових акторів,
- механізм навчання екосистеми,
- запрошення до співтворення,
- а не лише як контроль і звітність?

10. Чи є ключові результати проєкту живими артефактами (**living artifacts**) — такими, що:

- можуть бути доповнені,
- повторно використані,
- адаптовані іншими?

Відкритість без “живих артефактів” не дає масштабування.

5. Про Готовність до масштабування (Scaling Readiness)

11. Чи приймались (або заплановані) **усвідомлені управлінські рішення** про те:

- хто продовжує цю діяльність,
- у якому форматі,
- з якими ресурсами?

12. Чи розглядається завершення проєкту як: кінець активностей, чи як перехід до іншої фази життя результатів?

Якщо ці питання не ставляться — шлюзи готовності до масштабування не пройдені.

Як інтерпретувати результати цього чек-листа

- Якщо більшість відповідей **чіткі й впевнені** — екосистемний контур управління присутній.
- Якщо відповіді розмиті або ухильні — проєкт, найімовірніше, рухається в delivery-логіці.
- Якщо на частину питань “ще рано відповідати” — саме зараз правильний момент, щоб втрутитись.

Цей чек-лист не вимагає “100% позитивних відповідей”.

Він потрібен для того, щоб **ризики сталості стали видимими, поки ще є простір для рішень**.

Фінальна примітка

**Проєкти рідко провалюються через погане виконання.
Вони втрачають ефект через відсутність управлінських рішень про те, що має жити далі.**

ED-APM і цей чек-лист — не про контроль. Вони про **відповідальне мислення в умовах складних екосистем**.