

Як створювати економічну цінність через кластеризацію

Кращі практики українських кластерів

Посібник



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
Авторський колектив.....	3
ВСТУП.....	4
1. ЩО ТАКЕ КЛАСТЕР НАСПРАВДІ. РОЛІ КЛАСТЕРІВ.....	5
2. ЯК ЧИТАТИ ПРАКТИКИ ЧЕРЕЗ ОПЕРАЦІЙНУ МОДЕЛЬ КЛАСТЕРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ....	7
2.1. Практики як відображення окремих елементів операційної моделі.....	7
2.2. Чотири виміри аналізу практики.....	7
3. 17 КРАЩИХ ПРАКТИК - ОСНОВНИЙ КАТАЛОГ.....	9
3.1. Talent systems (Людський капітал).....	9
3.1.1. Kharkiv IT Cluster. Tech Education Ecosystem.....	9
3.1.2. Kharkiv IT Cluster: Boot Camp.....	12
3.1.3. Kharkiv IT Cluster: Veterans2Tech.....	15
3.1.4. Українська Асоціація Меблевиків (УАМ): Школа Меблевика.....	18
3.2. Trust building (Розбудова довіри).....	21
3.2.1. Рівненський Міжрегіональний медичний кластер: ОдноденнийЗаробітокНаЗСУ.....	21
3.2.2. Міжнародний агротуристичний кластер "Дністер 1362". Craft Rise UA.....	24
3.2.3. Теплоенергетичний кластер України. Company Visit.....	27
3.3. Ecosystem orchestration (Оркестрація екосистеми).....	30
3.3.1. ГС «Львівський кластер медичного бізнесу». «Чек-ап Львів».....	30
3.3.2. Odesa IT Family. IT Wave.....	34
3.4. Value Chains (Ланцюги доданої вартості).....	37
3.4.1. Вінницький кластер приладобудування та автоматизації. Розбудова ключових ЛДВ..	37
3.4.2. Кластерна ініціатива «Щедре Опілля». Traceability and 50/50 system.....	40
3.5. Market Access (Експорт та ринки).....	43
3.5.1. Українська Асоціація Меблевиків (УАМ): Furniture of Ukraine Business Expo.....	43
3.5.2. Громадська спілка "Морський Кластер України". Ukraine's Blue Economy & Maritime Sector Promotion.....	46
3.5.3. Агропродовольчий кластер Ukrainian Food Association (U-Food). U-Food 2Chains.....	49
3.6. System transformation (Системна трансформація).....	52
3.6.1. ГС "Сумський машинобудівний кластер". Кооперація з державними монополіями.....	52
3.6.2. ГС "Podillia Fashion Cluster" (Подільський кластер моди). Circular Economy in Textile..	55
3.6.3. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. GDT Textile.....	58
4. 6 ТИПІВ КЛАСТЕРНИХ ПРАКТИК.....	62
5. ЯК ПРАЦЮЮТЬ КРАЩІ ПРАКТИКИ (МЕХАНІКИ).....	63
6. ВІДПОВІДНІСТЬ СТАДІЇ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРУ.....	64
7. ГОЛОВНІ УРОКИ УСПІШНИХ ПРАКТИК.....	66
8. ДОДАТКИ.....	69
8.1. Шаблон опису практики.....	69
8.2. Чек-лист якості практики.....	70
8.3. Матриця типів практик.....	71
8.4 Чек-лист справжності кластеру (відповідності критеріям справжньої кластерної організації).....	72
Кластер чи не кластер.....	73



Авторський колектив

Головний редактор - Олександр Юрчак

Головний виконавець в розробці Посібника - Наталя Веремєєва

Експерти проєкту Clusters4Region - Юлія Рижкова, Надія Карплюк, Світлана Кропельницька, Олег Демчук.

Залучені кластери, їх керівники та менеджери з комунікацій

- АППАУ
- Kharkiv IT Cluster
- Рівненський міжрегіональний медичний кластер
- ГС "Львівський кластер медичного бізнесу"
- Odesa IT Family
- ГС "Сумський машинобудівний кластер енергетичного обладнання"
- Podillia Fashion Cluster (Подільський кластер моди)
- Міжнародний агротуристичний кластер "Дністер 1362"
- Українська асоціація меблевиків (УАМ)
- Громадська спілка "Морський Кластер України"
- Теплоенергетичний кластер України
- Вінницький кластер приладобудування та автоматизації
- Кластерна ініціатива «Щедре Опілля»
- Агропродовольчий кластер Ukrainian Food Association (U-Food)



ВСТУП

Аналіз та встановлення кращих практик є ознакою зрілості та розвитку в будь-якій сфері професійної діяльності. За 4 роки системного розвитку українські кластери також дозріли до встановлення переліку власних кращих практик. В рамках реалізації Українським кластерним альянсом (УКА) ініціативи Clusters4Regions проєкту UCORD визначено 17 кращих практик у 6 категоріях діяльності кластерів.

Відповідно, цей посібник орієнтований, в першу чергу, на координаторів молодих кластерів та кластерних менеджерів кластерів всіх регіонів та секторів економіки країни, які типово мають чимало викликів у початковій фазі розвитку й шукають більш ефективні підходи та рішення розвитку власної організації.

Друга категорія стейкхолдерів - це Агенції регіонального розвитку та Обласні військові адміністрації, насамперед 6 пілотних регіонів проєкту UCORD (Вінницька, Волинська, Одеська, Сумська, Хмельницька та Тернопільська області), які виступатимуть в ролі кураторів регіонального кластерного розвитку та імплеметаторів вже прийнятих регіональних програм підтримки та розвитку кластерів. Посібник служитиме орієнтиром для розуміння, що таке справжні кластери, які є категорії проєктів, де кластери найкраще себе проявляють, і як оцінювати їх результативність. Це важливо для надання більш ефективної підтримки зі сторони АРР та ОВА розвитку молодих кластерів регіонів, окремі з яких тільки починають свій шлях до зростання.

Для донорів та міжнародних партнерів цей посібник є наочним підтвердженням того, що інвестиції в кластерну інфраструктуру дають значно більший мультиплікатор ефективності в економічному та сталому розвитку територій, ніж фрагментарна роздача грантів окремим організаціям.

Важливо зазначити цінність посібника для всіх кластерів країни в різних фазах зрілості, в тому числі тих, які давно на ринку. В Україні роками існувала певна термінологічна та понятійна плутанина в тому “що таке справжній кластер” (кластерна організація), і які моделі чи типи організацій ними не є, хоча й можуть мати в назві слово “кластер”. Посібник надає чимало живих прикладів з українського досвіду, які добре показують ці відмінності. Кластер - це не івент-агенція, не проєктне бюро, не бізнес-клуб, не традиційна галузева асоціація, яка займається виключно лобюванням інтересів своїх членів. Всі наші практики показують сутність кластеру, як **інструменту створення економічної цінності в певних ланцюгах доданої вартості й через співпрацю учасників цих ланцюгів та в більш широких індустріальних екосистемах**. Відповідно, всі ці історії про те, як через взаємодію та співпрацю посилювати регіональні та секторальні економіки, зміцнювати ланцюги та екосистеми, робити їх більш інноваційними, стійкими й покращувати конкурентоспроможність бізнесу та всіх долучених організацій.

Крім опису самих кращих практик, документ включає декілька методологічних роз'яснень для всіх долучених категорій читачів, власне, й звідки його назва “Посібник”.

Дирекція Українського Кластерного Альянсу дякує всім долученим кластерам, що надали свої практики, команді, що працювала над збором та редагуванням посібника, й окремо - проєкту UCORD, завдяки якому вийшов цей документ.



1. ЩО ТАКЕ КЛАСТЕР НАСПРАВДІ. РОЛІ КЛАСТЕРІВ

У термінології кластерів важливо від початку розрізнати терміни “кластер”, “кластерна ініціатива” та “кластерна організація”. За визначенням класика кластерного розвитку Майкла Портера, кластери не потребують “створення” - вони вже за визначенням існують на ринку, як **економічні утворення й концентрація бізнесів з певною спеціалізацією в конкретних економічних секторах й, зазвичай, на одній території**. Натомість, кластерні ініціативи й, далі в своїй еволюції, розвинуті організації - це вже окремі юридичні особи, що цілеспрямовано створюються для прискорення кластеризації в тих чи інших секторах. Таким чином, ми вже бачимо, що такий свідомий вибір може ставати інструментом економічної (промислової, інноваційної, регіональної...) політики держави, коли ми бачимо певну перспективу або ж необхідність зростання того чи іншого сектору. В цьому документі, й для спрощення, ми будемо мати на увазі під терміном “кластер” саме кластерні організації, які створюються для прискорення кластеризації в тому чи іншому секторі економіки.

Отже, сучасний кластер бере на себе функції, які окремому бізнесу виконати або неможливо, або невиправдано дорого. Він діє як **агрегатор та консолідатор**, збираючи розрізнені потреби компаній (наприклад, дефіцит специфічних кадрів чи брак сировини) у потужний спільний запит. Він виступає **нейтральним брокером**, який гарантує безпеку взаємодії між наукою, державою та бізнесом. Зрештою, він може ставати **оператором та оркестратором екосистеми**, що управляє спільними активами - від цифрових платформ до національних експортних брендів.

Економічна цінність кластера першочергово виникає там, де учасники ринку стикаються з системними провалами. Насамперед, це зони високих транзакційних витрат, наприклад, коли одному підприємству надто дорого замовляти масштабне дослідження чи їхати на міжнародну виставку, кластер робить це колективно і дешевше. Друга зона - це територія відсутності довіри. Коли конкуренти бояться ділитися інформацією, саме кластер створює безпечне середовище для кооперації. І третє - це потреба у складній координації, як, наприклад, у проєктах циркулярної економіки, де треба одночасно залучити швейні фабрики, ІТ-розробників та науковців.

Зазвичай, ідентифікувати роль кластеру в конкретній індустріальній екосистемі й на початковій фазі розвитку досить складно. Оскільки різні завдання вимагають різних моделей управління, й це добре показують приведені в посібнику практики. Іноді кластер працює як **брокер** (наприклад, Вінницький кластер приладобудування, що гарантує захист інтелектуальної власності при передачі креслень на заводи). В інших випадках кластер стає **оператором**, керуючи конкретними інструментами, як-от спільним експортним брендом U-Food. Деякі кластери функціонують як **платформи** для інституційної інтеграції (Морський кластер чи Kharkiv IT), а найвищим пілотажем є роль **архітектора оркестратора певної екосистеми**, коли кластер, подібно до АППАУ, формує правила гри для всього сектору.

На більш глибокому рівні осмислення практик кластерів, важливо також вирізнити ті, як передають їх суть та відрізняють реальні кластери від формальних або декларативних об'єднань бізнесу.



З огляду на це, в рамках ініціативи Clusters4Regions розроблено чек-лист оцінки “справжності” кластерів, який дозволяє:

- ідентифікувати наявність реальних ланцюгів доданої вартості та взаємодії між учасниками;
- оцінити функціональність кластеру як інструменту економічного розвитку;
- визначити рівень зрілості та потенціал для підтримки в рамках регіональних програм.

Чек-лист може застосовуватись на різних етапах — від меппінгу кластерів до відбору в програми підтримки. Цей чек-лист - також основа майбутнього Національного реєстру кластерів, над пропозицією якого сьогодні працює Український кластерний альянс. Детальний опис інструменту наведено у Додатку 8.4.



2. ЯК ЧИТАТИ ПРАКТИКИ ЧЕРЕЗ ОПЕРАЦІЙНУ МОДЕЛЬ КЛАСТЕРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Посібник кращих практик не є просто зібранням успішних кейсів. Його мета - показати, **як саме працює кластерна модель у реальному житті**, і як окремі практики відображають її ключові елементи. Щоб практики були не лише натхненням, а й інструментом для дії, їх варто розглядати через призму **операційної моделі кластеру** (детальніше див. також [Playbook "Модель кластерної організації"](#), й для випускників Школи кластерного менеджменту - матеріали відповідних модулів).

2.1. Практики як відображення окремих елементів операційної моделі

Кожна з наведених в Посібнику практик демонструє **реалізацію певного механізму співпраці**. Тому при аналізі практики важливо відповісти не лише на питання "що було зроблено?", але й на більш глибокі:

- яку проблему це вирішує?
- який механізм взаємодії лежить в основі?
- чому це спрацювало саме в такій конфігурації?

Разом, це дозволяє перейти від копіювання рішень до розуміння логіки їх створення.

2.2. Чотири виміри аналізу практики

Кожну практику доцільно розглядати через чотири ключові блоки операційної моделі кластеру:

1. Роль кластеру (Core): Яку роль виконує кластер у цій практиці? - наприклад, -

- фасилітатор (організовує взаємодію);
- брокер (з'єднує попит і пропозицію);
- оператор (керує сервісом або платформою);
- архітектор (формує нові правила або системні рішення).

👉 Одна й та сама організація може виконувати різні ролі залежно від практики.

2. Механізм і механіка взаємодії: Який тип взаємодії реалізується, і як саме?

- механізм - це тип взаємодії (наприклад, матчмейкінг, координація, спільні дії);
- механіка - це конкретна форма реалізації (наприклад, регулярні візити на підприємства, виставка, цифрова платформа, дорожня карта).

👉 Саме механіки показують, як концептуальні підходи працюють на практиці.

3. Спроможності (Capabilities): Які спроможності дозволили реалізувати цю практику?



- людські (фасилітація, проєктний менеджмент, матчмейкінг);
- інституційні (партнерства, координація, альянси);
- фінансові (модель фінансування, співінвестування);
- інструментальні (цифрові рішення, стандарти, платформи).

👉 Спроможності відповідають на питання: “за рахунок чого це стало можливим?”

4. Результати, наслідки та вплив (Impact): Що змінилося в результаті?

- результати (outputs): що отримали на виході;
- наслідки (outcomes): які практичні результати отримали учасники (угоди, продукти, нові зв'язки);
- вплив (impact): які сталі зміни відбулися в системі.

👉 Важливо відрізнити активність від реальних змін. Одна з ключових ідей кластерної моделі полягає в тому, що активність не дорівнює впливу.

Практика може включати багато подій або проєктів, але не створювати змін, якщо відсутні механізми, що ведуть до економічних результатів, не виникають сталі взаємозв'язки між учасниками, або ж, результати не закріплюються у вигляді нових правил або практик.

Тому при аналізі кращих практик важливо фокусуватися на переході:

Активність → Набутки (deliverables) → Наслідкові результати (outcomes) → Вплив

Резюмуючи, практики - це елементи системи. Жодна практика не існує у вакуумі. Вона є частиною ширшої системи й може підсилювати інші механізми, може бути стартовою точкою для складніших ініціатив, або ж масштабуватися або відтворюватися в інших контекстах.

👉 Завдання читача - побачити не лише сам кейс, а його місце в загальній архітектурі відповідного кластеру.

Як застосовувати практики? Цей посібник не передбачає прямого копіювання рішень. Натомість він пропонує інший підхід:

1. Визначити власну проблему або ціль.
2. Знайти релевантні практики.
3. Проаналізувати їх через операційну модель кластеру (роль → механізм → спроможності → вплив).
4. Адаптувати механіку під свій контекст.

👉 Саме адаптація, а не копіювання, є основою ефективного розвитку кластерів.

Як підсумок, практики у цьому посібнику - це не приклади для повторення, а **інструменти для розуміння того, як працює кластер як система**. Кластер створює цінність не через окремі проєкти, а через здатність системно організувати взаємодію, що приводить до сталих змін.

Приємного перегляду.



3. 17 КРАЩИХ ПРАКТИК - ОСНОВНИЙ КАТАЛОГ

3.1. Talent systems (Людський капітал)

3.1.1. Kharkiv IT Cluster. Tech Education Ecosystem

Побудова сталої екосистеми співпраці між бізнесом та університетами для розвитку людського капіталу



Kharkiv IT Cluster перетворив хронічний біль Tech-бізнесу щодо браку кадрів на сталу екосистему, де 70+ закладів освіти та сотні компаній працюють як єдиний механізм із єдиною метою: випускник університету - готовий фахівець, який розуміє індустрію зсередини.

Освітні проєкти Kharkiv IT Cluster залучають понад 30 000 учасників щороку. Дізнайтеся, як побудувати міст між університетською

аудиторією та офісом Tech-компанії.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Побудова сталої екосистеми співпраці між бізнесом та університетами для розвитку людського капіталу.
- **Кластер / організація-джерело:** Kharkiv IT Cluster.
- **Регіон:** Харківський (із масштабуванням на 20+ регіонів України).
- **Період впровадження:** Із 2015 року постійна практика з поступовим масштабуванням.
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із розвиненим портфелем проєктів.
- **Тематичні блоки:** Розвиток людського капіталу, інновації та співпраця із ЗВО, нетворкінг.
- **Для кого практика:** Кластери середнього та високого рівня зрілості; окремі елементи можуть бути адаптовані для ініціатив кластерів на ранніх етапах розвитку.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

На ринку спостерігається значний розрив між академічною освітою та потребами технологічного бізнесу. Університетські програми не завжди встигали адаптуватися до швидких змін індустрії студенти часто вивчали технології, які потребували актуалізації відповідно до сучасних вимог ринку, і мали обмежене розуміння корпоративної культури чи гнучких методологій розробки (Agile/Scrum).

У результаті, компанії потребували додаткового часу на адаптацію випускників до робочих процесів, що могло займати від 3 до 6 місяців.

Попередні ініціативи в цьому напрямі мали переважно локальний характер та не завжди були узгоджені між собою на рівні всієї екосистеми. Окремі ІТ-компанії розвивали власні освітні ініціативи або співпрацювали з окремими кафедрами, однак такий підхід не забезпечував достатнього масштабу для системних змін на рівні регіону.

💬 *«Люди не є ресурсом, вони є капіталом. Але щоб вони були капіталом, в них потрібно вкладатися ще зі шкільного віку» – Ольга Шаповал, виконавча директорка Kharkiv IT Cluster*

3. Опис механіки практики

Побудова сталої екосистеми Kharkiv IT Cluster - це не окремі заходи, а системна та безперервна діяльність, синхронізована з академічним циклом. Процес структурований у кілька взаємопов'язаних етапів.



Збір і узгодження потреб: кластер отримує запити від ІТ-компаній щодо актуальних навичок (технології, soft skills) та від університетів на оновлення й вдосконалення освітніх програм. Експерти з компаній кластера долучаються до перегляду та актуалізації навчальних силабусів.

З вересня по травень триває активна фаза для студентів: гостьові лекції, інтеграція практичних кейсів та практикоорієнтовані формати, зокрема Boot Camp, де міждисциплінарні команди студентів працюють над проектами під менторством фахівців із компаній.

Паралельно, протягом року, реалізуються програми розвитку викладачів (Teachers2IT, Prof Club), у межах яких вони отримують доступ до актуальних індустріальних практик, які надалі можуть використовувати в роботі.

У цій екосистемі ролі розподілені між усіма учасниками партнерства. Менеджмент кластера виступає координатором та фасилітатором взаємодії, забезпечуючи узгодження потреб бізнесу та освітніх інституцій. Кластер також підтримує комунікацію між сторонами, сприяючи ефективній інтеграції практик індустрії в освітній процес. ІТ-компанії виступають партнерами-експертами, залучаючи своїх фахівців до менторства та освітніх активностей Університети інтегрують ці підходи у навчальний процес.

Ритм практики - це системна операційна діяльність освітнього напрямку кластера, що охоплює численні паралельні ініціативи.

💬 *«Ефективність цієї моделі - не в окремих ініціативах, а в їхній регулярності та узгодженості. Саме ритм створює передбачуваний результат для всіх учасників екосистеми» – Олена Дудник, керівниця освітнього відділу Kharkiv IT Cluster.*

4. Результати та ефекти (outcomes)



Короткострокові результати відображають масштаб залучення: екосистема охоплює понад 70 закладів освіти у 20 регіонах України. Загалом проведено понад 1500 заходів різного масштабу, та кожного року залучаються понад 30 000 учасників до ініціатив, наприклад, на практичний Boot Camp щорічно реєструється понад 600 студентів та світчерів.

Головна цінність полягає в середньострокових ефектах та структурних змінах. Для компаній зменшуються часові витрати на онбординг (студенти приходять уже з розумінням процесів розробки). Університети посилюють практичну складову освітніх програм і підвищують привабливість для абітурієнтів.

Важливою зміною стало посилення ролі бізнесу як активного учасника освітніх процесів: компанії долучаються до розробки програм, участі в наглядових радах та формуванні професійних стандартів. У свою чергу, заклади освіти розширюють взаємодію з індустрією та впроваджують більш гнучкі підходи до оновлення навчальних дисциплін.



5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Модель управління екосистемою Kharkiv IT Cluster може слугувати орієнтиром для розвитку партнерств між бізнесом та освітою. Кластерам на початкових етапах розвитку доцільно впроваджувати окремі елементи моделі поступово, починаючи з простіших форматів взаємодії. Наприклад, гостьові лекції від практиків, спільні освітні заходи для студентів і викладачів, налагодження прямих контактів між бізнесом і освітніми інституціями.

Такий підхід дозволяє поступово вибудовувати довіру та створювати основу для більш складних форматів співпраці.

Повна версія опису практики тут [!\[\]\(735ceeed4e566aa93749bb6365185b00_img.jpg\)](#)



3.1.2. Kharkiv IT Cluster: Boot Camp

Інкубаційна програма для здобуття практичного досвіду



Як допомогти молоді, нашим майбутнім інженерам і підприємцям, знайти свій шлях серед стрімких змін, економічних викликів і невизначеності? Boot Camp від Kharkiv IT Cluster давно вийшов за межі звичайного навчального курсу, нині це масштабна інкубаційна платформа. Тут фахівці-початківці об'єднуються, щоб створити свої перші життєздатні цифрові продукти (MVP) під менторством провідних IT-компаній. Так кластер став майданчиком для народження нових

стартапів та сприяє працевлаштуванню випускників програми.

«*Boot Camp - це про системне скорочення дистанції між навчанням і роботою. Ми фактично відтворюємо середовище продуктової розробки, щоб учасники ще до першої роботи зрозуміли її вимоги й навчилися в них працювати*» - Ольга Шаповал, виконавча директорка Kharkiv IT Cluster.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Boot Camp (Інкубаційна програма зі створення цифрових рішень).
- **Кластер / організація-джерело:** Kharkiv IT Cluster.
- **Регіон:** Харківський (з національним охопленням через онлайн формат).
- **Період впровадження:** Реалізується постійно (понад 5 років, від пілоту до масштабування).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із розвиненим портфелем проєктів.
- **Тематичні блоки:** Освіта, інновації та співпраця з R&D-середовищем, нетворкінг.
- **Для кого практика:** Кластери середнього та високого рівня зрілості, які мають розвинену мережу партнерських компаній-роботодавців.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Ринок праці в IT тривалий час характеризувався певною структурною невідповідністю між очікуваннями роботодавців і підготовкою початківців. З одного боку, компанії віддають перевагу кандидатам із практичним комерційним досвідом; з іншого - можливості здобути такий досвід на початковому етапі кар'єри залишаються обмеженими.

Традиційна університетська підготовка часто зосереджується на окремих завданнях і не повною мірою відтворює умови реальної розробки: командну взаємодію, роботу з дедлайнами, розподіл ролей і відповідальність за кінцевий результат. У результаті компанії змушені додатково інвестувати ресурси в адаптацію молодих спеціалістів до сучасних процесів створення програмного забезпечення.

Пошук ефективних форматів підготовки привів кластер до експериментів із різними підходами, зокрема короткостроковими хакатонами. Вони добре працюють для генерації ідей та залучення учасників, однак мають обмежену ефективність як інструмент системного навчання: за стислий час складно охопити повний цикл розробки, включно з тестуванням і командною взаємодією.

У цьому контексті сформувався запит на більш тривалі та практикоорієнтовані форми навчання, які дозволяють учасникам пройти повний цикл створення продукту. Саме так з'явився формат Boot Camp.

💬 *«Boot Camp показав, що справжня розробка - це не про оцінки чи окремі завдання, а про командну роботу. Коли твій результат має "зійтися" з дизайном, бекендом і тестуванням, і тільки тоді все починає працювати як продукт. Саме цей досвід - найцінніший», – учасник Boot Camp 2025.*

3. Опис механіки практики

Boot Camp - це циклічна інтенсивна програма, яка триває понад два місяці та передбачає безперервну командну роботу. Логіка процесу імітує життя реальної продуктової ІТ-компанії.



Все починається з відбору: з великої кількості заявок початківців відбирається близько четвертини. Далі кластер із менторами формують кросфункціональні команди, де є свій РМ, дизайнер, розробники, тестувальник. Кожна команда отримує свою ідею для реалізації і починає роботу над створенням мінімально життєздатного продукту (MVP).

Протягом усього циклу учасників супроводжують ментори - практикуючі Senior-фахівці з компаній-учасників кластера.

Замість лекцій - щотижневі ревію коду, розбір помилок та конструктивний зворотний зв'язок, а на фінішній прямій - публічний захист MVP перед експертним журі з представників бізнесу та індустрії.

У межах програми розподіл ролей має вирішальне значення. **Менеджмент кластера** забезпечує координацію процесу, включно з формуванням команд, фасилітацією взаємодії та підтримкою у вирішенні робочих питань. **ІТ-компанії** виступають менторами та журі, придивляючись до талантів. **Правління кластера** визначає стратегічні орієнтири програми, тоді як **Учасники** набувають практичного досвіду командної роботи та орієнтації на результат.



💬 *«Технічні навички - це лише частина підготовки. Найбільший виклик для учасників - навчитися працювати разом: домовлятися, брати відповідальність і доводити задачі до результату, навіть коли щось іде не за планом» - Тарас, ментор трьох сезонів Boot Camp.*

4. Результати та ефекти (outcomes)

За п'ять років проєкт демонструє стабільні результати: понад 2000 заявок, близько 500 учасників, 20 IT-компаній у ролі менторів та 28 створених прототипів і цифрових продуктів. Ефективність програми також підтверджується перемогою у національній премії Ukrainian Enterprise Promotion Awards 2024.



Важливими є середньострокові ефекти: близько **35% випускників програми отримують перший досвід роботи в IT протягом трьох місяців після фіналу**. Практика також сприяє розвитку підприємництва: окремі команди продовжують розвиток своїх продуктів, зокрема одна з команд трансформувалася у власне ТОВ, залучила інвестиції та вивела свій продукт на

Google Play та App Store.

Таким чином, компанії-учасниці дедалі більше залучаються як співтворці освітніх процесів, а не лише як партнери окремих заходів. Це сприяло переходу від окремих освітніх ініціатив до більш системного підходу у формуванні кадрового потенціалу.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Головний урок кейсу Kharkiv IT Cluster полягає в переході від теоретичних форматів до практикоорієнтованого навчання через створення реальних продуктів. Кластерам варто залучати малий та середній бізнес, як активних учасників освітнього процесу та співтворців результату. Такий підхід сприяє формуванню більш системної взаємодії між освітою та бізнесом у підготовці кадрів.

Для регіональних координаторів та кластерів на ранніх етапах розвитку Boot Camp може слугувати орієнтиром для поступового впровадження практик, зокрема у частині документування процесів і налагодження взаємодії між учасниками екосистеми.

«Стійкість IT-сектору сьогодні визначається не лише технологіями, а якістю людей, які в ньому працюють. Такі формати, як Boot Camp, дозволяють системно готувати фахівців, здатних одразу включитися в роботу та підсилювати бізнес» – Ольга Шаповал, Chief Executive Officer Kharkiv IT Cluster.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.1.3. Kharkiv IT Cluster: Veterans2Tech

Комплексна освітньо-кар'єрна ініціатива для ветеранів



Як перетворити виклик реінтеграції ветеранів на можливість для технологічного сектору? Veterans2Tech - це не про курси перекваліфікації, а про побудову міцного мосту між військовим досвідом та цифровою економікою. Це історія про створення екосистеми, де ветерани та ветеранки знаходять нове покликання, а Tech-компанії вчаться будувати культуру справжньої інклюзивності.

«Ветеранський досвід - це витримка, відповідальність, командність. Саме ці якості цінуються в tech-індустрії. Ми допомагаємо побачити нову перспективу та зробити її досяжною. Veterans2Tech - це зрозумілий маршрут у професію: пояснюємо простою мовою, які ролі існують у tech галузі, що потрібно для старту, як навчатися та де шукати підтримку», – Ольга Шаповал, виконавча директорка Kharkiv IT Cluster.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Veterans2Tech (Комплексна освітньо-кар'єрна ініціатива для ветеранів).
- **Кластер / організація-джерело:** Kharkiv IT Cluster.
- **Регіон:** Харківський (із національним масштабуванням через онлайн-формати).
- **Період впровадження:** Активна фаза з 2024 року (від пілоту до масштабування).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер.
- **Тематичні блоки:** Кризова адаптація, розвиток людського капіталу, соціальна інтеграція, нетворкінг.
- **Для кого практика:** Кластери, що мають ресурс для роботи з чутливими аудиторіями та готові бути медіатором між бізнесом, державою та NGO.'
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

В умовах повномасштабної війни Україна постала перед безпрецедентним викликом: необхідністю масової та якісної реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Водночас ІТ-ринок, попри всі наявні виклики, продовжує відчувати потребу в мотивованих кадрах із сильним "soft skills" бекграундом.

На зараз ринок лише формує системні підходи до інтеграції ветеранів після завершення служби. Ветерани часто сприймали ІТ-сектор як галузь з високим порогом входу, а компанії не мали експертизи: як правильно проводити співбесіду з людиною, яка має бойовий досвід, як адаптувати робоче місце та як інтегрувати воїна в цивільну команду без ретравматизації.

Що не працювало? Окремі освітні ініціативи були зосереджені переважно на технічному навчанні, не охоплюючи повний цикл інтеграції ветеранів у професію. Зокрема, недостатньо уваги приділялося психологічній адаптації та кар'єрному супроводу після завершення навчання, що обмежувало довгостроковий ефект таких програм.

«Ми бачимо у ветеранах не “колишніх військових”, а майбутніх колег, які вже мають досвід ухвалення рішень, вміння працювати під тиском і орієнтацію на результат. Це сильна база для роботи в технологічному середовищі», – представники компанії KnubiSoft.

3. Опис механіки практики

Механіка Veterans2Tech унікальна тим, що вона не перенавчає ветеранів для існуючого маркету вакансій, а вдосконалює їхні навички, водночас адаптуючи ринок до нових реалій, де ветерани можуть відчувати свою причетність до спільноти.

Логіка процесу розділена на три паралельні цикли:

1. **Для ветеранів:** шлях від профорієнтації (знайомство з галуззю та можливостями в ній) до подальшої маршрутизації в інтенсивне навчання технічним навичкам у партнерських освітніх організаціях і подальшої кар'єрної підтримки.
2. **Для бізнесу:** освітній напрям для HR-ів та рекрутерів, спрямований на розвиток навичок онбордингу, ефективної комунікації та формування внутрішніх підходів до створення інклюзивного,



veteran-friendly середовища.



3. **Метчмейкінг:** це простір для прямої взаємодії, де кластер організує вебінари, зустрічі та майстер-класи, що дозволяють ветеранам і представникам Tech-бізнесу знайомитися та будувати професійні зв'язки в безпечному, модернованому середовищі.

Ролі в цій практиці розподілені таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію всіх учасників.

Менеджмент кластера проектує інклюзивні програми та координує співпрацю між бізнесом, державою, громадськими та ветеранськими організаціями, освітніми платформами.

ІТ-компанії виступають менторами та потенційними роботодавцями.

Партнерські організації забезпечують психологічний супровід та доступ до цільової аудиторії. Практика реалізується у форматі регулярних заходів: протягом чотирьох місяців пілоту у 2025 році було проведено 5 масштабних подій.

4. Результати та ефекти (outcomes)

За перші чотири місяці пілоту ініціатива продемонструвала динамічний старт: понад 300 учасників на заходах, більш як 100 представників бізнесу та мережа з 30+ ветеранських організацій-партнерів.



Водночас якісні зміни є не менш важливими.. Ветерани почали більше довіряти технологічному сектору, бачачи реальні приклади успіху. Компанії-учасники кластера поступово переходять від окремих ініціатив бдо більш системного підходу у взаємодії з ветеранами як перспективними кандидатами. Кластер, своєю чергою, посилює свою роль як одного з ключових учасників у відновленні людського капіталу країни, розвиваючи комплексний підхід до реагування на соціальні виклики

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Ключовий урок Veterans2Tech полягає в тому, що розвиток інклюзивного середовища має передувати технічному навчанню. Підготовка компаній до взаємодії з ветеранами є фундаментом, без якого освітні ініціативи не забезпечують сталого результату.

Регіональним координаторам та кластерам доцільно застосовувати портфельний підхід: замість створення одного великого курсу - формувати мережу партнерств і різних форматів взаємодії.

Для кластерів на початковому етапі розвитку ця практика може бути складною для повної імплементації,, тому їм рекомендовано починати з невеликих просвітницьких заходів для HR-спільноти свого регіону.

«Це надихає. Це виводить із депресії, дає друге дихання. Але якщо після цього етапу не дати можливості реалізуватися - це стає другим ударом», – Юрій Корсунов, ветеран російсько-української війни і Голова ради «Спільноти ветеранів СОУ»

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.1.4. Українська Асоціація Меблевиків (УАМ): Школа Меблевика

Кузня кадрів для галузі



Як подолати кадровий голод у меблевій індустрії, коли черга з клієнтів є, а працювати на сучасних верстатах нікому? Українська Асоціація Меблевиків (УАМ) перетворила цю проблему на стратегічну можливість, запустивши «Школу Меблевика». Це не просто курси, а цілісна екосистема, що поєднує цифрову освіту на державній платформі Дія.Освіта, практичне стажування на реальних заводах та створення сучасних навчальних хабів. Дізнайтеся, як за один пілотний рік отримати 800 заявок від охочих працювати в галузі та почати формування нової генерації професіоналів.

«Майбутнє меблевої галузі визначається не кількістю закуплених верстатів, а людьми, які стоять за ними. Саме їхня здатність мислити, оптимізувати процеси й витискати максимум із технологій створює продукт світового рівня. «Школа Меблевика» - це наша інвестиція в тих, хто не просто працюватиме на обладнанні, а формуватиме нову якість українського виробництва і конкурентоспроможність країни на глобальному ринку», – Володимир Патіс, Президент Української Асоціації Меблевиків.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Школа Меблевика: системна підготовка кадрів через дуальну освіту та хаби.
- **Кластер / організація-джерело:** Українська Асоціація Меблевиків (УАМ).
- **Регіон:** Національний рівень (хаби в Києві та Харкові).
- **Період впровадження:** Пілот у 2024 році, активне масштабування 2025–2026 рр.
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із портфелем проєктів.
- **Кількість учасників:** Асоціація об'єднує 352 підприємства.
- **Тематичні блоки:** Підготовка кадрів, стажування, формування стандартів якості, проєктний менеджмент.
- **Для кого практика:** Для галузевих асоціацій та кластерів, які стикаються з браком кваліфікованої робочої сили та прагнуть побудувати місток між профільною освітою та реальним виробництвом.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Українська меблева галузь роками потерпає від дефіциту кадрів. Традиційні заклади освіти часто дають застарілу теорію, тоді як бізнесу потрібні фахівці, здатні працювати з ЧПК-верстатами, складним конструкторським софтом та сучасними матеріалами.

Що не працювало раніше? Окремі спроби компаній навчати персонал самотужки були дорогими та малоефективними. Брак системного підходу призводив до того, що молодь не вважала професію меблевика престижною, а бізнес не мав перевіреного джерела "свіжої крові". Потрібен був механізм, який би зробив навчання швидким, практичним і максимально наближеним до реальних цехів.

3. Опис механіки практики

УАМ підійшла до питання комплексно, розділивши процес на цифрову підготовку та фізичну практику.

Ключові елементи:



1. **Цифрова точка входу:** Спільно з платформою Дія.Освіта УАМ створила освітні серіали про професії оператора верстатів та конструктора меблів. Це дозволило масово залучити аудиторію та дати базове розуміння професії.

2. **Дуальна освіта:** Співпраця з НУБіП України дозволила поєднати академічні стандарти з практикою на підприємствах - учасниках УАМ. Студенти не просто слухають лекції, а проходять стажування в реальних умовах.

3. **Навчальні хаби:** У 2025 році команда зосередилася на створенні сучасної інфраструктури. Відкриття двох технологічних хабів у Києві та Харкові (грудень 2025) забезпечує майданчик для навчання на найсучаснішому обладнанні.
4. **Професійні треки 2026:** Програма вже розпланована на наступний рік і включає підготовку за чотирма критичними напрямками: оператор верстатів, конструктор, монтажник та керівник проектів.

4. Результати та ефекти (Outcomes)

- **Масштабний відгук:** На пілотний запуск було подано близько **800 заявок**, що свідчить про величезний запит на якісну професійну освіту.
- **Готові фахівці:** 136 учасників успішно завершили навчання та тестування, виявивши готовність працювати в галузі.
- **Інфраструктурний прорив:** Створено два фізичні хаби, які стануть центрами тяжіння для професійної спільноти.



Якісні зміни:



- **Престиж професії:** Завдяки проєкту професія меблевика сприймається як сучасна, цифрова та перспективна.
- **Нова генерація:** Формується спільнота молодих фахівців, лояльних до асоціації та її цінностей.
- **Спроможність галузі:** Бізнес отримує не просто "дипломованих спеціалістів", а людей із відпрацьованими навичками LEAN-виробництва та ощадливого управління.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Кейс УАМ демонструє, що кластер може і повинен брати на себе функцію "освітнього оператора", коли державна система не встигає за потребами бізнесу.

Головні поради:

- **Використовуйте державні платформи:** Співпраця з проєктами на кшталт Дія.Освіта дає колосальне охоплення та довіру аудиторії.
- **Практика - понад усе:** Теорія без можливості помацати верстат у цеху учасника кластера не працює.
- **Хаби як центри нетворкінгу:** Навчальний простір - це не лише про навчання, а й про формування лояльної спільноти навколо кластера.
- **Залучайте бізнес як співвласника процесу:** Компанії мають не просто "приймати стажерів", а впливати на програму, стандарти та відбір - тоді вони отримують саме тих людей, яких потребують.
- **Інвестуйте в метчмейкінг:** Окрема увага до "зшивання" студентів і роботодавців (менторство, супровід, адаптація) критично впливає на утримання кадрів у галузі.
- **Працюйте з престижем професії:** Комунікація, історії успіху, сучасна візуалізація професії - це так само важливо, як і сама навчальна програма. Без цього не буде потоку мотивованих кандидатів.
- **Думайте як про продукт, а не курс:** Освітня програма має постійно оновлюватися, тестуватися і масштабуватися, як бізнес-продукт, з чіткими метриками ефективності (працевлаштування, retention, продуктивність випускників).



Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.2. Trust building (Розбудова довіри)

3.2.1. Рівненський Міжрегіональний медичний кластер: ОдноденнийЗаробітокНаЗСУ

Системний збір коштів медичними закладами



Як перетворити емоційні та хаотичні донати на системний інструмент, що генерує мільйони гривень без грантів і зовнішніх фондів? Рівненський Міжрегіональний медичний кластер довів: коли є абсолютна прозорість і довіра до лідерів, цілі колективи готові роками віддавати частину своєї зарплати на перемогу. Це історія про те, як ініціатива "Одноденний заробіток" допомогла придбати 8 авто, підтримати локальне

виробництво дронів та згуртувати молодий кластер сильніше, ніж будь-який бізнес-тренінг.

☞ *"Коли лікарі бачать реальне авто на фронті, куплене за їхні гроші, вони розуміють силу кластерної спільноти, яка збудована на довірі і спільних цінностях" – Тетяна Воронцова, Президент Рівненського міжрегіонального кластера*

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** ОдноденнийЗаробітокНаЗСУ (Системний збір коштів медичними закладами).
- **Кластер / організація-джерело:** Рівненський Міжрегіональний медичний кластер через свого засновника ГО "Рівне-такмед".
- **Регіон:** Рівненська область.
- **Період впровадження:** 3 лютого 2022 року – постійно (діюча практика).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер з міжнародними проектами.
- **Тематичні блоки:** Кризова / воєнна адаптація, фандрейзинг, нетворкінг.
- **Для кого практика:** Ініціативи та молоді кластери будь-якої галузі, яким потрібно вибудувати початкову довіру та об'єднати учасників навколо великої спільної мети.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

З початком повномасштабного вторгнення кожен медик прагнув допомогти фронту, але індивідуальні зусилля були розпороченими. Лікар або медсестра могли задонатити 200–500 гривень на різні збори, проте такі "емоційні" мікроресурси не дозволяли закрити великі потреби, наприклад, купівлю позашляховика для евакуації поранених.

Що не працювало? Хаотичні збори швидко виснажували людей психологічно. Крім того, самостійний пошук надійних автівок чи перевірка виробників дронів кожним окремим відділенням була неефективною: медики витрачали робочий час на непрофільну логістику та

ризикували натрапити на шахраїв. Потрібен був єдиний "центр закупівель", який би взяв на себе перевірку постачальників та логістику, дозволивши медикам зосередитися на своїй основній роботі, знаючи, що їхні кошти працюють максимально ефективно.

3. Опис механіки практики



Практика перетворює разовий акт допомоги на сталий бізнес-процес під парасолькою кластера.

Логіка процесу виглядає так: Колектив медичного закладу (наприклад, пологового будинку) приймає спільне добровільне рішення про регулярну підтримку. Найчастіше це формат "одноденного заробітку" або

фіксований відсоток (наприклад, 3%) від щомісячної зарплати.

Ролі та інструменти:

- **Кластер (Рівненський Міжрегіональний медичний кластер):** Виконує ключову роль **гуртування та координації**. Він виступає майданчиком для комунікації між керівниками закладів, мотивує колективи до участі та забезпечує інформаційну підтримку ініціативи.
- **ГО «Рівне-такмед» (Співзасновник кластера):** Операційний та логістичний центр. Організація має **10-річний досвід прямої співпраці з військовими**, що гарантує фаховість у підборі техніки. ГО бере на себе всі фінансові процедури, пошук машин за кордоном, взаємодію з розробниками дронів, перевірку технічного стану, юридичне оформлення та передає закуплене майно безпосередню підрозділам-замовникам.
- **Бухгалтерія медичного закладу:** Здійснює технічну частину - акумулює кошти на основі добровільних заяв працівників та перераховує їх на офіційний цільовий рахунок.
- **Звітність:** Це «запобіжник» системи. Кластер та ГО надають детальні звіти кожному колективу (квитанції, акти прийому-передачі, фото/відеофіксація від бійців). Завдяки прозорості та репутації партнера з 10-річним досвідом, у донорів не виникає сумнівів у цільовому використанні коштів.



Ритм практики - щомісячний. Це забезпечує прогнозованість: Кластер заздалегідь знає, яку суму він отримає наступного місяця, і може заздалегідь бронювати техніку чи замовляти компоненти для дронів.

4. Результати та ефекти (outcomes)

Короткострокові результати вражають своєю конкретикою: лише за 2025 рік зібрано близько 2 млн гривень, закуплено та передано на передову 8 автомобілів.

Проте набагато ціннішими є середньострокові ефекти. Кластеру вдалося стимулювати локальну економіку: замість купівлі готових рішень, кошти спрямовуються місцевим виробникам дронів, що створює мікро-ланцюг доданої вартості всередині регіону.

Структурні зміни:

- **Згуртованість:** Спільна волонтерська діяльність "зшила" колективи лікарень сильніше, ніж будь-які корпоративи.
- **Культура співпраці:** Рівненський пологовий будинок, наприклад, стабільно донатить частину зарплати вже 3 роки поспіль. Це стало частиною їхньої ідентичності.
- **Готовність до бізнесу:** Вибудувана на волонтерстві довіра дозволила Кластеру перейти до амбітніших планів розвитку медичної галузі регіону, бо учасники побачили, що вони можуть ефективно керувати великими ресурсами разом.



5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс є ідеальним для **незрілих кластерів та ініціатив**. Спільне волонтерство - це найкращий спосіб вибудувати початкову довіру (Social Glue) між учасниками, які часто сприймають один одного як конкурентів.

Рекомендації:

- **Починайте з цінностей:** Не чекайте великих комерційних контрактів, щоб об'єднати людей. Спільна допомога ЗСУ - це найсильніший фундамент для кооперації в українських реаліях.
- **Підтримуйте своїх:** Модель, коли Кластер закуповує дрони у місцевих виробників, - це ідеальний приклад кластерної логіки. Ви одночасно допомагаєте фронту і стимулюєте економіку свого регіону.
- **Звітність понад усе:** Використовуйте цей кейс у тренінгах, щоб показати, як прозорість конвертується в мільйонні ресурси.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.2.2. Міжнародний агротуристичний кластер "Дністер 1362". Craft Rise UA

Підвищення компетенцій крафтовиків Подністер'я



Як перетворити локальний крафт Подністер'я - від меду та сиру, від вишивки та кераміки - на успішний, системний бізнес, готовий до залучення грантів та міжнародного визнання? Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362» знайшов дієву формулу у проєкті *Craft Rise UA*. Це історія про те, як поєднання менторства, розробки реальних бізнес-моделей та практичної підготовки грантових заявок

допомогло 32 мікро-підприємствам перейти від хаотичного управління до стратегічного мислення та подати свої перші 20 заявок на фінансування.

«Крафтовику не потрібні лекції про успішний успіх. Йому потрібна рука ментора, яка допоможе перекласти його пристрасть до справи мовою бізнес-плану. Коли пасічник чи кераміст бачить перші залучені кошти, його довіра до кластера стає фундаментом для розвитку всього регіону». — Наталія Масло, голова МАК «Дністер 1362».

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Підвищення компетенцій крафтовиків Подністер'я у проєкті Craft Rise UA.
- **Кластер / організація-джерело:** Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362».
- **Регіон:** Подністер'я (64 громади у 7 областях України та Молдова).
- **Період впровадження:** Пілот (січень – березень 2026) → масштабування.
- **Рівень зрілості кластера:** Формалізований кластер у ранній фазі зрілості.
- **Тематичні блоки:** Нетворкінг, фандрейзинг, сервіси для мікро-бізнесу, стратегічне моделювання.
- **Для кого практика:** Для молодих міжрегіональних кластерів (агротуризм, креативні індустрії), які прагнуть структурувати діяльність мікро-виробників.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Регіон Подністер'я багатий на унікальних виробників, проте більшість із них роками перебувала у статусі «талановитих аматорів». Вихідна ситуація характеризувалася повною розрізненістю: пасічник міг не знати сировара з сусіднього району, хоча вони є частиною одного туристичного маршруту.

Що не працювало до впровадження? Традиційні тренінги «загального профілю» лише втомлювали виробників - вони давали знання, але не давали результату. Гранти сприймалися як недосяжна «лотерея» або складна бюрократична пастка. В результаті крафтовики мали

чудовий продукт, але повний брак розуміння ринкових ланцюгів та бізнес-процесів. Замість системного розвитку вони фокусувалися на точкових продажах «знайомим», що робило їхній бізнес крихким і нездатним до масштабування.

3. Опис механіки практики

Проект *Craft Rise UA* було побудовано не як освітній курс, а як **виробничий конвеєр бізнес-рішень**. Основним рушієм є ідея про запуск *Craft Academy* — майданчика, де кожен крок навчання буде спрямований на створення конкретного документа.

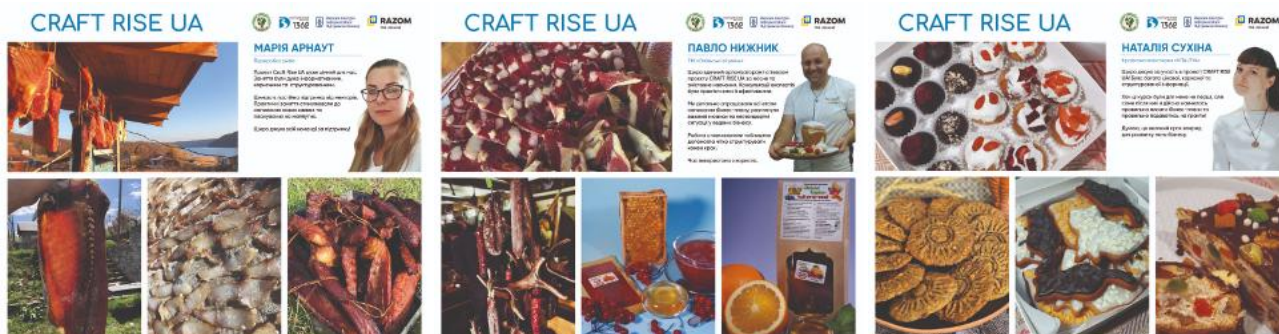
Ключові елементи та логіка: Логіка практики полягає в інтенсивному зануренні: 12 модулів (по 3,5 години) охоплювали шлях від моделювання за Canvas до детального фінансового планування. Проте «серцем» процесу був індивідуальний менторський супровід. Учасник/ця не просто слухали лекцію, вони сідали із ментором і заповнювали грантову заявку під свою конкретну потребу (наприклад, закупівлю сушильної камери чи розробку брендингу).



Ролі та ритм:

- **Менеджмент кластера:** Виступає куратором та «фільтром», відбираючи найбільш мотивованих учасників (тут були особливі вимоги: жінки, ВПО, ветерани ЗСУ).
- **Партнери (Клуб Ділових Людей Україна):** Забезпечують методологічну базу та супровід професійного навчання, залучаючи експертів кластера та зовнішніх фахівців.
- **Учасники:** Трансформуються із здобувачів знань у проєктних менеджерів власного бізнесу.
- **Ритм:** Практика має циклічний характер. Активна фаза триває 2 місяці, після чого учасники краще розуміють і сприймають процеси спільної каталогізації та залучення їх до «зелених маршрутів» кластера.

4. Результати та ефекти (outcomes)



Головний короткостроковий результат - це **32 підготовлені фахівці** та 20 уже поданих грантових заявок лише за лютий-березень 2026 року. Це пряма конверсія навчання у потенційні інвестиції.

Середньострокові та структурні зміни: Найважливішим ефектом стала зміна поведінки. Виробники перестали бути «одинаками». Виникли ініціативи створення спільних продуктів (наприклад, подарункових наборів «сир+мед+вино»), що підвищує середній чек кожного учасника. У регіоні Подністер'я сформувалася «критична маса» активних підприємців (залучено 30% громад), які тепер розмовляють однією бізнес-мовою і готові до спільного маркетингу під парасольковим брендом кластера. Лідером навчальної програми виступила Староушицька громада, від якої навчалося найбільше крафтовиків.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Головний урок: Не продавайте навчання - продавайте результат (грантову заявку). Це найкращий стимул для залучення мікро-бізнесу.

Для різних рівнів:

- **Ініціативи та незрілі кластери:** Починайте з «картування» крафтовиків у громадах. Використовуйте готові методології Canvas, не вигадуйте велосипед.
- **Регіональні координатори:** Фокусуйтеся на створенні «зелених маршрутів». Освіта має бути лише інструментом, щоб наповнити ці маршрути якісним місцевим продуктом.
- **Що НЕ варто масштабувати:** Не намагайтеся охопити 60+ громад одразу, якщо у вас немає надійної мережі представників «на місцях». Почніть з одного району, але доведіть його до фінансового результату.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.2.3. Теплоенергетичний кластер України. Company Visit

Регулярні візити на виробництва учасників



Як змусити учасників молодого кластера довіряти одне одному настільки, щоб обмінюватися фахівцями та замовленнями? Секрет Теплоенергетичного кластера України максимально практичний: зніміть краватки і йдіть у цех! Їхня практика "Company Visit" перетворила звичайні екскурсії на завод на потужний інструмент B2B-метчмейкінгу. Дізнайтеся, як структурований візит на виробництво

конвертується у реальні контракти та чому щира розмова біля конвеєра працює краще за будь-які офіційні засідання.

“Живий візит на виробництво дає більше, ніж будь-яка презентація - ти одразу розумієш, з ким можна працювати і як масштабувати співпрацю” – Тетяна Торопова, CEO Mario.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Company Visit (Регулярні візити на виробництва учасників).
- **Кластер / організація-джерело:** Теплоенергетичний кластер України.
- **Регіон:** Київ.
- **Період впровадження:** Постійна (діє досі з 2023 року).
- **Рівень зрілості кластера:** Формалізований кластер у ранній фазі зрілості.
- **Кількість учасників:** 27.
- **Тематичні блоки:** Нетворкінг, Мечмейкінг (B2B, Cluster2Cluster), Комунікації та PR кластеру.
- **Для кого практика:** Молоді виробничі кластери, яким потрібно подолати страх конкуренції.
- **[Повний опис практики на сайті УКА](#)**

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Теплоенергетичний кластер України, створений у 2023 році, зіткнувся з типовою хворобою "молодих об'єднань": дефіцитом горизонтальної довіри. Підприємці знали одне одного лише "по візитках" або за інформацією на сайтах. Як наслідок, ніхто не розумів реальних потужностей партнерів, наявності вільних верстатів чи унікальних технологічних можливостей.

Що не працювало? Стандартні онлайн-зустрічі чи офіційні засідання правління залишалися формальними. Підприємці звикли тримати свої процеси закритими від потенційних "шпигунів-конкурентів". Відсутність системного знайомства "вживу" гальмувала створення спільних проєктів та внутрішніх ланцюгів доданої вартості. Учасники продовжували шукати підрядників на стороні, маючи необхідні ресурси всередині кластера.

3. Опис механіки практики

Практика проходить регулярно (раз на місяць) і має чітко визначену структуру, яка перетворює "прогулянку заводом" на бізнес-сесію.

Ключові елементи циклу:

1. **Презентація CEO (Обов'язковий пітч):** Власник або директор приймаючої компанії розкриває "карти": історія успіху, реальні масштаби (метрики), асортимент, вільні потужності та плани на майбутнє. Це створює фундамент прозорості.



2. **Гемба (Gemba - вихід на виробництво):** Це серце практики. Учасники йдуть безпосередньо в цехи. Наприклад, візит на завод **Mario ME Ltd** дозволив партнерам побачити повний цикл створення дизайнерських рушникосушок - від сировини до пакування. Саме тут виникають питання: "А як ви вирішили цю технічну проблему?" або "Чи можете ви виготовити таку деталь для мене?".



3. **Рефлексія та Метчмейкінг:** Після екскурсії обов'язково проводиться неформальна сесія, де учасники обмінюються інсайтами та фіксують домовленості про замовлення чи обмін ресурсами.

Ролі стейкхолдерів:

- **Менеджмент Кластера:** Модератор, який веде графік візитів та фіксує "B2B-іскри" (домовленості) для подальшого супроводу.
- **Приймаюча компанія:** Демонструє відкритість та задає стандарт "відсутності секретів" для інших.
- **Гості (інші учасники):** Активно шукають точки дотику для спільної вигоди.

4. Результати та ефекти (outcomes)



За короткий період практика дала відчутні результати: до візитів залучено 18 МСП, і вже реалізовано **4 прями B2B-угоди** (кооперації) безпосередньо за результатами поїздки.

Якісні зміни:

- **Радикальне зростання довіри:** Емпатія між власниками зросла, бо вони побачили спільні проблеми та виклики на виробництві.
- **Обмін спеціалістами:** Кластер запустив практику тимчасової "оренди" дефіцитних фахівців між підприємствами.

- **Культура "відкритих дверей":** Учасники перестали бачити одне в одному загрозу, натомість почали бачити ресурс. Поведінка змінилася від "я сам" до "давайте завантажимо твій вільний верстат моїм замовленням".

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Головний урок кейсу: **Гемба (вихід на місце створення цінності)** - це фундамент кластерної логіки. Поки CEO компаній не глянуть одне одному в очі в реальних цехах, жодна стратегія смарт-спеціалізації не запрацює.

Поради для ініціатив:

1. Починайте з лідерів, яких усі поважають.
2. Не робіть візит занадто довгим (2-3 години достатньо).
3. Обов'язково модеруйте фінальну частину, де люди мають озвучити конкретну пропозицію співпраці.



Найцінніший актив вашого кластера — це не офіс менеджменту, а виробничі потужності його учасників. Дайте людям можливість побачити їх на власні очі.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.3. Ecosystem orchestration (Оркестрація екосистеми)

3.3.1. ГС «Львівський кластер медичного бізнесу». «Чек-ап Львів»

Платформа медичних чекапів



Уявіть, що ваші прямі конкуренти стають партнерами, разом створюють єдиний продукт і діляться пацієнтами. Неможливо в медицині? Львівський кластер медичного бізнесу довів зворотне. За підтримки GIZ вони створили вебплатформу «Чек-ап Львів», яка об'єднала понад 25 приватних клінік навколо профілактичної медицини. Це історія про те, як перетворити фрагментовану конкуренцію на сталу

екосистему *coopetition*, залучити тисячі пацієнтів та почати позиціонувати цілий регіон як медичний хаб Східної Європи.

🗨️ **Олеся Халецька, виконавча директорка Львівського кластера медичного бізнесу**
“Конкуренція за вже існуючого пацієнта - це стратегія обмеженого ресурсу, яка рано чи пізно приводить ринок до стагнації. Натомість справжнє зростання починається там, де з'являється здатність мислити категоріями спільної цінності. Профілактична медицина - це не просто окремих напрям, а нова логіка ринку, де ми працюємо не з наслідками, а з причинами. І саме через об'єднання навколо таких рішень формується культура довіри, відповідальності та довгострокового мислення як у пацієнтів, так і в самих гравців ринку. “Чек-ап Львів” - це приклад того, як конкуренти можуть стати партнерами, щоб разом не ділити існуючий попит, а створювати новий. І в цьому - основа переходу від фрагментованого ринку до сильної, узгодженої медичної екосистеми.”

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Платформа медичних чекапів «Чек-ап Львів».
- **Кластер / організація-джерело:** ГС «Львівський кластер медичного бізнесу».
- **Регіон:** Львів, Львівська область.
- **Період впровадження:** Реалізовано як проєкт GIZ, наразі діє постійно.
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер з портфелем проєктів.
- **Тематичні блоки:** Сервіси для МСП, розвиток ланцюгів доданої вартості, нетворкінг, міжнародна співпраця.
- **Для кого практика:** Зрілі кластери будь-якої сервісної галузі (медицина, туризм, освіта, консалтинг), де є висока конкуренція, але потрібна стандартизація послуг під єдиним брендом.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

До впровадження платформи приватний медичний сектор Львова нагадував розрізнені острови. Кожна клініка, від великих центрів до вузькопрофільних кабінетів, намагалася просувати власні послуги самотужки. Це призводило до того, що маркетингові бюджети "з'їдали" прибуток, а ефективність була низькою, бо споживач (особливо іноземець чи ВПО) не мав єдиної точки входу та довіри до стандартів.

Вихідна ситуація була патовою: потенціал Львова як медичного хабу був величезним, але консолідованої пропозиції не існувало. Що не працювало? Індивідуальне просування профілактичних оглядів було занадто дорогим для окремих МСП. Пацієнти плуталися в назвах та обсягах послуг, бо кожна клініка називала "чекапом" різний набір аналізів.

Спроби співпраці раніше обмежувалися "кава-брейками" на конференціях. Без спільного цифрового інструменту та уніфікованого продукту конкуренція залишалася жорсткою та фрагментованою, а ринок профілактичної медицини - недорозвиненим.

3. Опис механіки практики

Проект «Чек-ап Львів» - це не просто сайт, це складна організаційна надбудова над конкурентним середовищем. Практика базується на трьох "китах": цифровому рішенні, продуктовому дизайні та колективній довірі.

Ключові етапи процесу:

- 1. Спільний продуктивний дизайн:** Це був найважчий крок. Конкуренти сіли за стіл переговорів, щоб узгодити єдині стандарти "уніфікованих чекапів". Вони домовилися про протоколи якості, клієнтські маршрути та прозоре ціноутворення, щоб пацієнт отримував однаковий рівень сервісу незалежно від обраної клініки.
- 2. Розробка цифрової платформи:** Створення вебпорталу, який виступає єдиним онлайн-каналом продажів для всіх 25+ клінік-учасниць. Це "вітрина", де пацієнт може обрати пакет послуг та клініку в кілька кліків.
- 3. Колективний маркетинг:** Кластер взяв на себе роль медіа-хабу. Популяризація профілактики йде не від імені конкретної лікарні "А", а під брендом "Чек-ап Львів". Це дозволило охопити аудиторію, недоступну для окремих гравців: пацієнтів з інших регіонів та іноземців.



Ролі стейкхолдерів:

- **Менеджмент кластера:** Фасилітатор, який "зшиває" інтереси клінік, координує розробку софту та звітує перед донорами. Важливо, що гарантом реалізації проекту та ключовим виконавцем фасилітаційної роботи виступив Клуб Ділових Людей Україна - співзасновник кластеру та ініціатор створення платформи. Саме він забезпечив сталість процесу, довіру між учасниками та практичну координацію на всіх етапах.
- **Приватні клініки (МСП):** Розробники та виконавці послуг. Вони погодилися грати за спільними правилами та перенаправляти пацієнтів один до одного, якщо потрібна специфічна діагностика.
- **Донор (GIZ):** Надав "паливо" для запуску - фінансування розробки та маркетингового старту.

Ритм практики - постійний. Платформа працює в режимі 24/7, а робочі групи учасників збираються циклами для оновлення стандартів.

4. Результати та ефекти (outcomes)

За час роботи ініціатива показала тверді цифри: створено спільний ринковий продукт, вебплатформа отримала понад 10 000 переходів, а клініки почали стабільно отримувати до 10 записів на чекапи щотижня.

Визнанням ефективності цього підходу стало отримання нагороди «**Business Recognition Awards**» - відзнаки за стійкість та досягнення у співпраці з Представництвом Європейського Союзу в Україні, у номінації «**Від конкуренції до партнерства та кластеризації**».



Але справжній прорив стався у **структурних змінах**:


- **Зміна поведінки:** Клініки почали ділитися інформацією та перенаправляти пацієнтів між собою. Якщо в одній клініці немає специфічного апарату МРТ, вона не "втрачає" клієнта, а пропонує йому рішення в межах мережі кластера.
- **Культура coopetition:** Конкуренти навчилися об'єднуватися для просування Львова як медичного бренду. Це перетворило місто на єдиний медичний напрямок (destination).
- **Інституційна сила:** Кластер перестав бути просто дискусійним клубом і став власником цінного активу - цифрової платформи, що генерує реальні ліди для бізнесу.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Кейс «Чек-ап Львів» - це інструкція, як створити "Social Glue" через спільний продукт.

- **Для незрілих кластерів:** Не намагайтеся відразу будувати складні ІТ-системи. Почніть з узгодження одного спільного MVP (мінімально життєздатного продукту) - одного уніфікованого пакета послуг.
- **Для регіональних координаторів:** Використовуйте цей кейс, щоб показати бізнесу: кластер не ділить існуючий "пиріг" ринку, він пече новий, залучаючи клієнтів ззовні.

Головний урок: *Coopetition* у сервісній сфері стає можливою лише тоді, коли кластер створює **додатковий** ринок (медичний туризм), а не змушує конкурентів воювати за локального пацієнта.

 **Микола Савуляк, голова Клубу Ділових Людей Україна:** *“Платформа “Чек-ап Львів” демонструє, як спільний продукт може одночасно підвищувати доступність профілактичної медицини та формувати новий сегмент ринку. Її цінність — у прозорості, стандартизації та зрозумілому маршруті пацієнта до якісних медичних послуг. Водночас це приклад переходу від конкуренції до координованої взаємодії: платформа не перерозподіляє існуючий попит, а створює новий, залучаючи людей до регулярної профілактики. Як користувач, я регулярно застосовую її для своєї родини і бачу, як цифрове рішення може не лише спростити доступ до послуг, а й змінити культуру ставлення до здоров’я.”*

Повна версія опису практики тут 



3.3.2. Odesa IT Family. IT Wave

Щорічна стратегічна конференція



Як перетворити щорічну конференцію з чергового нетворкінгу на дієвий інструмент стратегічного управління цілим регіоном? Odesa IT Family доводить: IT Wave - це набагато більше, ніж доповіді та кава-брейки. Це єдина платформа, де понад 200 ключових стейкхолдерів (бізнес, освіта, влада та донори) синхронізують годинники, розробляють рішення для воєнної адаптації та запускають реальні спільні

ініціативи. Це історія про те, як побудувати горизонтальну довіру та перетворити подію на катализатор довгострокового розвитку регіону.

«*Найважливіші угоди для розвитку регіону укладаються не в офіційних кабінетах, а в кулуарах IT Wave. Саме тут, за кавою, ректор університету та CEO міжнародної IT-компанії починають говорити однією мовою - бо бачать спільний виклик і спільну вигоду*», – Катерина Соловей, CEO Odesa IT Family.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Щорічна стратегічна конференція IT Wave.
- **Кластер / організація-джерело:** Odesa IT Family.
- **Регіон:** Одеса та Одеський регіон.
- **Період впровадження:** Постійна практика (діє з 2020 року).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із глибоким портфелем проєктів.
- **Тематичні блоки:** Нетворкінг, метчмейкінг (C2G, C2C), комунікації, інновації, воєнна адаптація.
- **Для кого практика:** Для зрілих кластерів, які готові взяти на себе лідерство та виступати об'єднуючою платформою для всього регіону (включаючи університети та владу).
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Регіональна IT-екосистема Одеси довгий час нагадувала набір ізольованих островів. Бізнес жив у своєму ритмі, університети готували кадри за застарілими програмами, а влада сприймала IT лише як джерело податків, не розуміючи специфіки галузі. Брак довіри та «горизонтальних» зв'язків заважав спільноті ефективно адвокувати свої інтереси, особливо з початком повномасштабної війни, коли виклики (мобілізація, енергонезалежність, утримання талантів) стали критичними.

Що не працювало до впровадження? Більшість регіональних подій зводилися до сценарію «прослухали - розійшлися». Після конференцій не залишалося нічого, крім візиток. Не було

жодного механізму, який би перетворював обговорені ідеї на конкретні дорожні карти. Без єдиного стратегічного бачення екосистема залишалася фрагментованою, що знижувало її стійкість перед зовнішніми кризами.

3. Опис механіки практики

IT Wave - це не просто подія, це **процес модерзації майбутнього**. Кластер виступає «архітектором», який свідомо конструює простір для взаємодії.



Ключові елементи та логіка: Логіка конференції побудована на переході від «тем» до «дій». Замість абстрактних доповідей, адженда фокусується на найбільш болючих викликах: адаптація до відключень світла, цифрова трансформація освіти, безпека фахівців. Конференція модерується таким чином, щоб кожна панельна дискусія закінчувалася запитом на створення робочої групи або

партнерства.

Ролі та ритм:

- **Odesa IT Family:** Виконує роль «чесного брокера». Кластер не просто орендує зал, він фасилітує діалог, підштовхуючи стейкхолдерів до конкретних домовленостей прямо в кулуарах.
- **Спікери-практики:** Задають тон дискусії через реальні кейси, а не теоретичні викладки.
- **Учасники (бізнес, освіта, влада):** Виступають як активні співтворці рішень.
- **Ритм:** Конференція проводиться щорічно (з планами масштабування до 2 разів на рік), проте комунікація за результатами події триває циклами впродовж усього року через запущені проекти.



4. Результати та ефекти (outcomes)

Кількісні показники (200+ учасників, 20+ компаній) - це лише верхівка айсберга. Справжня цінність IT Wave лежить у площині структурних змін.

Короткострокові та середньострокові ефекти: Найбільш виразним ефектом є **синхронізація зусиль**. Екосистема отримала спільний порядок денний. Саме в кулуарах конференції народилися та отримали поштовх низка проектів:

- **Синергія освіти:** Підписання меморандумів між бізнесом (Luxoft) та університетами, створення програм стажування на базі ОНУ ім. Мечникова.
- **Проекти розвитку:** Перезапуск профорієнтації *IT Starts* та старт англomовних курсів для викладачів *IT Talks to Teachers*.
- **Інноваційні змагання:** Спільні з університетами конкурси з комп'ютерного зору (Computer Vision) у форматі лабіринтів.

Структурні зміни: Конференція перетворила конкурентів на партнерів. Високий рівень «горизонтальної» довіри дозволив екосистемі швидко реагувати на виклики війни, координуючи питання енергобезпеки та підтримки релокованих фахівців.



5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

IT Wave є еталоном того, як подія може стати інструментом управління.

Головні рекомендації:

- **Будуйте діалог на цифрах:** Використовуйте глибоку аналітику ринку, щоб розмова з владою була аргументованою, а не емоційною.
- **Кейсуйте успіх:** Кожен меморандум чи проєкт, народжений на конференції, має бути публічно зафіксований. Це створює «історію успіху», яка приваблює нових партнерів.
- **Не будьте івент-менеджерами:** Ваше завдання - не розсадити гостей, а фасилітувати рішення. Конференція - це лише верхівка процесу, справжня робота кластера відбувається в модерації того, що станеться «після».

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.4. Value Chains (Ланцюги доданої вартості)

3.4.1. Вінницький кластер приладобудування та автоматизації. Розбудова ключових ЛДВ.

Розбудова ланцюгів доданої вартості у галузі приладобудування



Як перетворити інноваційні розробки на реальні серійні прилади, коли розробники фокусуються на R&D, а у виробників недозавантажені виробничі лінії? Вінницький кластер приладобудування та автоматизації знайшов ідеальний механізм - кластер став "безпечним брокером", який об'єднав R&D-організації та виробників навколо розбудови нових ланцюгів доданої вартості (ЛДВ). Дізнайтеся, як

кластер допоміг укласти ліцензійні угоди, завантажити потужності підприємств та запустити щонайменше 4 нові продуктові лінійки в умовах найсуворішої конфіденційності та воєнної адаптації.

💬 "Через довіру ми вийшли на новий рівень взаємин у кластері - інституалізовані ЛДВ. Наступний крок - спільні R&D", – Юрій Клименко, керівник кластеру.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Розбудова ланцюгів доданої вартості у галузі приладобудування.
- **Кластер / організація-джерело:** Вінницький кластер приладобудування та автоматизації.
- **Регіон:** Вінницька, Житомирська області.
- **Період впровадження:** Від пілоту до етапу масштабування (з 2021 року).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із портфелем проєктів.
- **Кількість учасників:** Загалом 29 учасників (до самої практики на першому етапі було залучено мінімум 6 ключових гравців).
- **Тематичні блоки:** Розвиток ланцюгів доданої вартості, метчмейкінг (B2B, R&D2Business), інновації, кризова/воєнна адаптація.
- **Для кого практика:** Для індустриальних, високотехнологічних (deep-tech), приладобудівних та defense-tech кластерів, які об'єднують як науково-дослідні інститути/бюро, так і серійні заводи.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

У регіоні історично сконцентований потужний потенціал: тут є і науково-дослідні організації, що генерують інновації, і виробничі компанії (заводи). Однак через економічну кризу та війну

багато виробничих потужностей виявилися недозавантаженими, а науковці при цьому не мали жодних ресурсів для самостійного виведення своїх розробок на ринок.

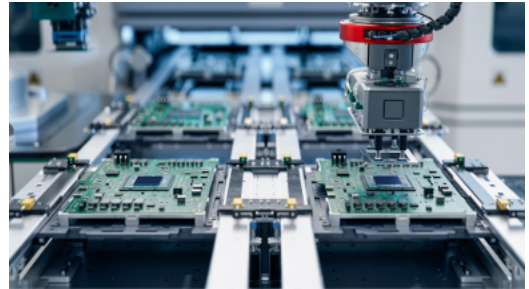
Що не працювало раніше? Існував класичний розрив між наукою та бізнесом - так звана «Долина смерті інновацій». Науковці панічно боялися крадіжки їхньої інтелектуальної власності, а виробники категорично не хотіли ризикувати грошима, вкладаючись у "сирі" прототипи. Не було ані довіри, ані єдиного нейтрального майданчика з прийнятними усім правилами для безпечного метчмейкінгу.

3. Опис механіки практики

Кластер взяв на себе роль фасилітатора інноваційного процесу та гаранта безпеки (комплаєнсу).

Ключові елементи (логіка процесу):

1. **Аудит можливостей (Картування):** Кластер провів глибокий аналіз. З одного боку визначили готові (або майже готові) розробки від R&D-організацій, з іншого - знайшли недозавантажені, але технологічно сумісні виробничі лінії заводів.
2. **Сфокусований метчмейкінг:** Організація закритих, абсолютно безпечних презентацій розробок виключно для цільових виробників.
3. **Легалізація партнерства:** Кластер супроводжував процес підписання ліцензійних угод між розробниками та заводами, чітко закріплюючи розподіл прав та майбутніх прибутків.
4. **Створення ЛДВ:** Фізичний запуск серійного виробництва приладів, де кожен етап (від ідеї до збірки) виконують різні учасники кластера в рамках єдиного ланцюга.



Ролі стейкхолдерів:

- **Менеджмент Кластера:** Модератор, гарант довіри, організатор організаційно-правової рамки.
- **R&D-організації:** Генератори технологій та інтелектуальної власності.
- **Виробничі компанії:** Надають інфраструктуру, обладнання та масштабують продукт.

4. Результати та ефекти (Outcomes)

Оскільки йдеться про deep-tech та оборонні технології, кількісні показники деперсоналізовані з міркувань безпеки:

- Успішно об'єднано мінімум **6 ключових учасників** у спільні ланцюги.
- Підписано **3 ліцензійні угоди** між розробниками та виробниками.
- Запущено у виробництво **4 продукти / продуктиві лінійки**.

Якісні результати та структурні зміни (поведінка): Головний ефект - перехід від декларативної співпраці на папері до реальних, економічно вигідних ланцюгів доданої вартості.

- **Економічний імпакт:** Забезпечено зростання доходів розробників (через роялті) та ефективне дозавантаження заводів.
- **Масштабування через довіру:** Успішні дослідні зразки створили «прецедент довіри». Вузькопрофільні виробники, побачивши реальні кейси заробітку, почали самі проактивно шукати можливості для інтеграції в кластер.
- **Нова культура B2B:** Закладено стандарт підписання ліцензійних угод *ще на старті* проєктів. Довіра між учасниками сформувалася не на словах, а завдяки спільній відповідальності за якість, обсяги та терміни.

«Розмови про інновації, екосистеми та галузь стають зрозумілими, коли розробник демонструє виробникам реальний працюючий зразок приладу, готовий до масштабування» - керівник компанії-виробника.

8. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Практика є еталонним рішенням проблеми "ізолюваності" науки від реального сектору економіки.

Головні уроки:

- **Не чекайте ідеальних умов:** Замість того, щоб роками чекати іноземних інвестицій на побудову нових заводів для науковців, кластер ефективно використав існуючу інфраструктуру - об'єднав чужі знання з чужим обладнанням.
- **Ліцензійна угода як фундамент:** Це найкращий "клей" для інноваційного кластера. Саме юридично грамотна ліцензійна угода фіксує довіру, знімає страх крадіжки ідей і перетворює вчорашніх конкурентів або недовірливих сусідів на партнерів по спільному бізнесу.

Повна версія опису практики тут [!\[\]\(52bf2d3ad6161796fa8d42c289183aca_img.jpg\)](#)



3.4.2. Кластерна ініціатива «Щедре Опілля». Traceability and 50/50 system

Впровадження електронної системи прослідковуваності руху продукції від поля до упаковки



Як переконати дрібного фермера віддати свій врожай на переробку сьогодні, а гроші отримати через кілька місяців? Відповідь тернопільської ініціативи «Щедре Опілля» — абсолютна цифрова прозорість. Запровадивши систему прослідковуваності «від поля - до упаковки», кластер зміг не лише автоматично виконати жорсткі вимоги HACCP для експорту в ЄС, а й запустити унікальну фінансову модель «50/50». Це історія про те,

як дані замінюють розписки, а дрібні виробники перетворюються на експортних партнерів, заробляючи на готовому продукті, а не на дешевій сировині.

💬 “Коли фермер бачить у системі, скільки його партія дала виходу після заморозки, довіра перестає бути абстрактною”, – Тарас Андрійчук, координатор.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Створення цифрової системи обліку врожаю та прозорого розподілу доходу (модель «50/50»).
- **Кластер / організація-джерело:** Кластерна ініціатива «Щедре Опілля».
- **Регіон:** Тернопільська область.
- **Період впровадження:** Пілот → масштабування (з 2021 року).
- **Рівень зрілості кластера:** Кластерна ініціатива (етап активного росту).
- **Кількість учасників:** Понад 20 ММСП (фермерські господарства).
- **Тематичні блоки:** Подвійний перехід (цифровізація), розвиток ланцюгів доданої вартості, сервіси для МСП.
- **Для кого практика:** Для агрокластерів, що прагнуть перейти від сировинної моделі до глибокої переробки та спільного експорту, потребуючи інструментів прозорого розподілу прибутку.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Ситуація в ягідному секторі Тернопільщини була типовою для багатьох регіонів України: сотні дрібних господарств вирощують якісну сировину, але позбавлені доступу до доданої вартості. Через відсутність власних потужностей для заморозки, фермери були змушені здавати врожай перекупникам за мінімальними цінами «з поля».

Що не працювало до впровадження? Спроби створити спільні кооперативи часто розбивалися об стіну недовіри. Фермери боялися віддавати товар на спільну переробку, побоюючись, що їхню якісну ягоду змішають із гіршою сировиною сусіда, а прибуток розподілять несправедливо. Крім того, відсутність документального підтвердження

походження кожної партії унеможлиблювала отримання міжнародної сертифікації HACCP. Без цифрового сліду продукція залишалася «сірою», а шлях на преміальні ринки ЄС - закритим.

3. Опис механіки практики

Механіка практики базується на поєднанні IT-рішення та унікальної фінансової моделі кооперації.

Цифровий ланцюг прослідковуваності Кластер впровадив спеціалізоване програмне забезпечення, інтегроване з апаратними засобами обліку (сканери, принтери етикеток, ваги). Процес виглядає наступним чином:

1. **Реєстрація «на полі»:** Кожен фермер має свій цифровий профіль. При зборі врожаю партія отримує унікальний QR-код, який містить дані про виробника, час збору та сорт.
2. **Точка прийому (Хаб):** Під час приймання в цех заморозки кожна скринька сканується. Система автоматично фіксує вагу та вхідні параметри якості. У піковий сезон система здатна обробляти дані від 350 виробників щоденно.
3. **Етап переробки:** Продукція проходить через лінію шокової заморозки. Система відстежує вихід готового продукту з кожної конкретної партії. Це дозволяє точно розрахувати відсоток усушки або відбраковки для кожного фермера окремо.
4. **Складське зберігання та упаковка:** Готова заморожена ягода маркується як продукт кластера, але в цифровому паспорті партії зберігається вся історія походження.



Фінансова модель «50/50» Це «вищий пілотаж» довіри, уможливлений цифровізацією.



Фермери передають продукцію кластеру без негайної оплати (кредитують кластер сировиною). Кластер забезпечує переробку, зберігання та пошук експортного контракту. Після реалізації готового продукту за вищою ціною (заморожена ягода в ЄС коштує значно дорожче за свіжу на полі), дохід розподіляється між фермером та кластером. Прозора аналітика системи виключає маніпуляції під час розрахунків.

Ролі:

- **Менеджмент кластера:** Оператор системи, логіст, експортний брокер та управитель цеху заморозки.
- **ММСП (Фермери):** Постачальники сировини та «акціонери» кінцевого прибутку.
- **IT-провайдер:** Розробник прикладного рішення, що адаптував систему під польові та складські умови.

4. Результати та ефекти (outcomes)

Практика трансформувала розрізнені господарства у високотехнологічний експортний ланцюг.

Кількісні та економічні показники:

- **100% прослідковуваність:** Кожна партія продукції від понад 20 ММСП зафіксована в системі, що автоматично забезпечило відповідність вимогам НАССР.
- **Оптимізація часу:** Час на приймання та облік продукції скоротився втричі порівняно з паперовими журналами, що критично важливо в умовах спеки та обмеженого часу на заморозку.
- **Зростання маржинальності:** Завдяки виходу на ринки ЄС із готовим замороженим продуктом, доходи учасників зросли на 30–50% порівняно з продажем перекупникам.



Структурні зміни в екосистемі:

- **Формування внутрішнього ринку капіталу:** Модель «50/50» фактично замінила банківське кредитування. Кластер навчився фінансувати свою діяльність через довіру учасників.
- **Легалізація та стандартизація:** Фермери почали свідомо дбати про якість сировини та сортову чистоту, оскільки система наочно демонструє: якісніша ягода на вході - більший чек після продажу.
- **Інвестиційна привабливість:** Кластер став зрозумілим і прозорим партнером для міжнародних покупців, які цінують можливість відстежити походження кожної палети.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс є ідеальним прикладом того, як технології вирішують ментальні проблеми (брак довіри).

Ключові уроки для масштабування:

- **Довіра будується на даних, а не на закликах:** Цифрова система - це єдиний дієвий інструмент вирішення конфліктів у кооперації. Коли цифри прозорі, простір для маніпуляцій зникає.
- **Кластер як фінансовий інструмент:** Програма «50/50» доводить, що зрілий кластер може виступати внутрішнім фінансовим посередником, мінімізуючи потребу в зовнішніх кредитах.
- **Фокус на спільний актив:** Для агрокластерів критично важливо мати спільну точку доданої вартості (холодильник, лінію упаковки, сертифікат). Цифрова система лише «зшиває» цей актив із інтересами виробників.

Повна версія опису практики тут [!\[\]\(f98cd12c867353ebaaded7ce381da3e1_img.jpg\)](#)



3.5. Market Access (Експорт та ринки)

3.5.1. Українська Асоціація Меблевиків (УАМ): Furniture of Ukraine Business Expo

Глобальна експортна експансія



Як продати українські меблі у 58 країн світу та укласти контракти на 15 мільйонів доларів лише за кілька днів? Українська Асоціація Меблевиків доводить: вам не потрібно чекати, поки глобальні байери випадково знайдуть вас в інтернеті. Спочатку кластер привіз увесь світ до Києва на власну B2B-виставку *FUBE 2021*. А коли війна унеможливила проведення масштабних подій вдома, УАМ перетворила свій проєкт на "мобільний експортний хаб", представляючи національні стенди від Мілана до Лондона. Це історія про те, як спільний бренд *Furniture of Ukraine* зберігає місце України на глобальній меблевій карті.

«Український меблевий сектор є однією з небагатьох галузей промисловості, яка

демонструє свою конкурентоспроможність на всіх світових ринках і поступово нарощує експортний потенціал. Ми можемо запропонувати нашим іноземним партнерам продукцію високої якості та сучасного дизайну за більш доступними цінами» – Володимир Патіс, Президент Української Асоціації Меблевиків

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Furniture of Ukraine Business Expo (FUBE) та організація спільних експортних місій.
- **Кластер / організація-джерело:** Українська Асоціація Меблевиків (УАМ).
- **Регіон:** Національний рівень (з масштабуванням на ринки ЄС та США).
- **Період впровадження:** Пілот (FUBE 2021) → масштабування та адаптація (досі).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із глибоким портфелем проєктів.
- **Кількість учасників:** Асоціація об'єднує 352 підприємства.
- **Тематичні блоки:** Маркетинг і просування бренду, організація B2B-подій, експортна експертиза, кризова адаптація.
- **Для кого практика:** Для великих виробничих асоціацій та зрілих кластерів, які мають достатньо потужностей, щоб виступати єдиним фронтом на світових ринках і формувати консолідований національний бренд.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

До 2021 року українська меблева галузь мала величезний виробничий потенціал, але страждала від комплексу "невидимості". Кожна компанія намагалася пробитися на експорт самостійно. Це вимагало колосальних маркетингових бюджетів, а іноземні байєри часто навіть не розглядали Україну як серйозного гравця, віддаючи перевагу Польщі чи Китаю.

Що не працювало? Поодинокі візити українських фабрик на європейські виставки губилися на тлі світових гігантів. Ринок гостро потребував домашнього майданчика, куди можна було б привезти міжнародних закупівельників і показати їм масштаб галузі наживо. А після 2022 року проблема кардинально змінилася: домашні івенти стали неможливими через безпекові ризики, логістика ускладнилася, і головним викликом стало довести світу, що український бізнес живий і здатен виконувати експортні контракти.

3. Опис механіки практики

Практика розвивалася у два етапи, продемонструвавши вражаючу гнучкість кластерного менеджменту.

Етап 1: Домашня мегаподія (FUBE 2021) УАМ ініціювала *Furniture of Ukraine Business Expo* — першу в Україні міжнародну B2B-виставку суто меблевої галузі. Замість того, щоб їхати за кордон, кластер організував цільовий приїзд байєрів в Україну. Механіка включала інтенсивний метчмейкінг: байєри заздалегідь отримували профілі фабрик і їхали на конкретні B2B-зустрічі та панельні дискусії.



Етап 2: Мобільний експортний хаб (2022 і дотепер) Коли проведення FUBE стало неможливим, УАМ "спакувала" виставку у формат **національних стендів**. Кластер бере на себе всю організаційну роботу: від оренди площ на топ-виставках світу (Кельн, Познань, Мілан, Копенгаген, Лондон) до забудови стендів, логістики зразків та піару.

Ролі стейкхолдерів:

- **Менеджмент УАМ:** Генеральний підрядник, перемовник із міжнародними виставками, куратор бренду *Furniture of Ukraine*.
- **Компанії-учасники (МСП):** Співфінансують участь, готують експортні колекції, працюють на стендах, укладають контракти.

4. Результати та ефекти (Outcomes)

Проєкт згенерував безпрецедентні для галузі економічні показники.

Результати FUBE 2021 (Етап 1):

- Понад 300 українських меблевих компаній-учасників.



- 141 міжнародний байер із 58 країн світу.
- Понад 2000 проведених переговорів та 250+ цільових B2B-зустрічей.
- **15 мільйонів доларів США** — загальна сума укладених експортних контрактів.

Поточні результати національних стендів (Етап 2): Попри війну, присутність України на глобальній мапі збережена і масштабована:



- На кожній міжнародній виставці проводиться від 1000 до 1500 переговорів із байерами з Європи, США та Близького Сходу.

- З однієї виставки генерується від **1 до 8 мільйонів доларів** нових контрактів.

Структурні зміни (Поведінка): Українські меблевики остаточно перейшли від парадигми "конкуренції сусідів" до парадигми "спільного експорту". Сформувалася залізобетонна довіра до спільноти та інституційна звичка виступати на міжнародних ринках під єдиною парасолькою бренду.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс - підручник з побудови колективного експортного маркетингу.

Головні уроки для кластерів:

- **Створюйте галузеві бренди:** Байери не запам'ятають 50 різних назв українських МСП, але вони запам'ятають бренд *Furniture of Ukraine*. Об'єднання під "парасольковим" брендом - це найдешевший шлях до впізнаваності.
- **Адаптивність - ключ до виживання:** Якщо ви не можете привезти клієнтів до себе, пакуйте свої можливості і їдьте до них єдиним кластерним фронтом.
- **Експорт - це командна гра:** Конкурувати треба на рівні продукту, а маркетинг та логістику варто віддавати на рівень кластерної координації. Це заощаджує гроші та збільшує конверсію в контракти.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.5.2. Громадська спілка “Морський Кластер України”. Ukraine’s Blue Economy & Maritime Sector Promotion

Представлення компаній морської індустрії та промоція концепції блакитної економіки України.



Як консолідувати й системно представляти компанії морської індустрії України відповідно до принципів блакитної економіки та підходів ЄС, забезпечуючи їх включення в єдиний європейський інформаційний морський простір?

Морський Кластер України довів, що через системну комунікацію, реалізацію міжнародних проєктів та участь у профільних мережах ЄС

забезпечується видимість українських підприємств на міжнародному рівні. Це формує сталі канали доступу до єдиного європейського інформаційного морського простору та розширює можливості співпраці для всіх учасників.

"Українська морська індустрія стикається з викликами, які вимагають чітких та злагоджених дій. Тому ми не просто говорили - ми працювали над тим, щоб наш Кластер став ще сильнішим, більш відкритим для міжнародної співпраці і ще більш корисним для кожного учасника. Системна, інституційна робота із залученням мотивованих фахівців та експертів є запорукою якісного розуміння європейських перспектив для українських підприємств та загалом готовності до повноцінної інтеграції до ЄС", – Артем Ващиленко, Голова Наглядової Ради Громадської спілки "Морський Кластер України".

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Представлення компаній морської індустрії та промоція концепції блакитної економіки України.
- **Кластер / організація-джерело:** Громадська спілка «Морський Кластер України» (ГС «МКУ»).
- **Регіон:** Україна
- **Період впровадження:** Активна міжнародна фаза 2022–2025 рр. (діє постійно).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із глибоким портфелем проєктів.
- **Кількість підприємств членів кластеру:** 39
- **Тематичні блоки:** Інтернаціоналізація, комунікації та PR кластера, сервіси для МСП, міжнародна співпраця.
- **Для кого практика:** Для кластерів в експортоорієнтованих, високотехнологічних галузях, які потребують не просто пошуку разових клієнтів, а інституційної інтеграції в європейські економічні мережі.
- **[Повний опис практики на сайті УКА](#)**

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Українська морська індустрія об'єднує суднобудівні, судноремонтні, інжинірингові, RDI, сервісні та наукові компанії з вагомим професійним і виробничим досвідом. Проте довгий час її потенціал не мав узгодженого та системного представлення на міжнародному рівні, що ускладнювало формування цілісного уявлення про сектор. Компанії діяли окремо, створюючи фрагментовану картину та не відображаючи реальної зрілості галузі. Практика ГС “Морський Кластер України” забезпечує інституційне, структуроване та достовірне представлення української морської індустрії та розвитку морських ресурсів у рамках концепції блакитної економіки.

3. Опис механіки практики



Практика ГС “МКУ” об'єднує компанії морської індустрії для узгодженого представлення їхніх компетенцій і послуг. Кластер формує єдину базу даних, підтримує участь у міжнародних проєктах та заходах і створює сприятливе середовище для розвитку та глобальної інтеграції учасників. Це дозволяє демонструвати зрілість галузі та її потенціал на міжнародному рівні.

Інституційна євроінтеграція як інструмент довіри: ГС “МКУ”

розгортає інституційну дипломатію, фокусуючись на участі в ключових європейських галузевих мережах - SEA Europe, ENMC та EBI. Статус асоційованого або повноправного члена цих організацій підвищує репутаційний капітал українських підприємств і забезпечує їм доступ до єдиного європейського морського інформаційного простору. Це зміцнює довіру до української морської індустрії та підтримує її коректне та системне представлення на міжнародному рівні.

Колективний брокеридж та виставкова експансія: Реалізуючи міжнародні проєкти, ГС “МКУ” забезпечив участь українських компаній у спільному форматі Українського павільйону на провідних галузевих подіях, зокрема Europort у Роттердамі (2023) та Baltexpo у Гданську (2025), а також організував профільні B2B-зустрічі у Варні, Констанці та Батумі в рамках проєкту 4BIZ Boosting the Blue Economy in the Black Sea Region. Враховуючи досвід членів ГС “МКУ” у міжнародних заходах, Кластер здобув додаткову експертизу, яку застосував для спільного формату участі у виставках Europort та міжнародних B2B-подіях.



Кластер координував участь підприємств, здійснював оренду виставкових площ, формував програму зустрічей і забезпечував комунікацію між учасниками за підтримки профільних державних інституцій та дипломатичних представництв.

Окрім цього, ГС “МКУ” сприяє проведенню подій в Україні в рамках щорічного «Європейського морського дня», виступаючи співорганізатором та забезпечуючи стабільний майданчик для фахового діалогу між українською морською індустрією та європейськими стейкхолдерами.

4. Результати та ефекти (outcomes)

Практика дала змогу системно представити потенціал українських компаній морської індустрії на міжнародному рівні (Europort 2023, Baltexpo 2025) та забезпечити їхню присутність у європейському інформаційному просторі.

- **Короткострокові кількісні результати:** Членство кластеру у 3 європейських впливових асоціаціях (SEA Europe, ENMC, EBI). Реалізація грантових проєктів на основі співфінансування ([4BIZ](#); [EU4business](#)). 7 підписаних партнерських угод з міжнародними та національними організаціями.



- **Середньострокові ефекти (Зміна статусу):**

Участь у європейських мережах та реалізація міжнародних проєктів посилили інституційну присутність ГС "МКУ" на рівні ЄС та розширили можливості для галузевої взаємодії, спільних ініціатив і проєктів.



- **Структурні зміни (Поведінка МСП):** Учасники кластера стали активніше долучатися до міжнародних заходів, готувати інформаційні матеріали та оновлювати дані, необхідні для представлення їхнього потенціалу на європейському рівні. Спільна участь у проєктах і виставкових активностях сприяла кращій узгодженості комунікації та підвищила готовність компаній працювати у форматі, що відповідає вимогам міжнародних партнерств.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс демонструє, як кластер може перетворити аналітику галузі на інструмент економічної дипломатії.

Головні уроки:

- **Аналітика створює ринок:** Європейські партнери мають попит на структуровані, прозорі дані про стан галузі та спроможності регіону. Кластер, який вміє генерувати такі аналітичні продукти (звіти, маппінги, каталоги), стає незамінним інституційним гравцем.
- **Мережева інтеграція перш за все:** Для експортоорієнтованих галузей вступ до європейських кластерних мереж (наприклад ENMC, Sea Europe, EBI) є критично важливішим кроком, ніж разова поїздка на виставку. Саме членство в таких мережах відкриває доступ до довгострокових європейських консорціумів.
- **Рекомендація для незрілих кластерів:** Не намагайтеся копіювати цю модель, якщо у вас немає сформованого пулу компаній, готових до міжнародного комплаєнсу. Почніть із глибокого внутрішнього аудиту учасників, щоб зрозуміти, чи маєте ви реальний продукт для європейської «вітрини».

Повна версія опису практики тут 



3.5.3. Агропродовольчий кластер Ukrainian Food Association (U-Food). U-Food 2Chains

Розвиток експортних ланцюгів через колективний маркетинг та консалтинг



Як понад 100 українських агровиробників змогли прорватися на світові ринки та підписати 803 експортні контракти в розпал війни? Відповідь Асоціації U-Food із Черкащини: через об'єднання в продуктові ланцюги та спільну гру під єдиним національним брендом. Завдяки механізму "U-Food 2Chains", комплексному консалтингу щодо стандартів ЄС та ефективній участі у понад 50 світових виставках (на кшталт Grüne

Woche), кластер знизив витрати МСП на маркетинг і перетворив конкурентів на надійних партнерів. Кооперація стала для українського агрофуду не просто стратегією, а головною умовою виживання та зростання.

💬 *“Сьогодні український прапор на міжнародних виставках - це знак якості та незламності. Але щоб перетворити інтерес покупців на реальні контракти, локальним виробникам потрібно консолідуватися. Колективні стенди, спільні експортні партії та єдині стандарти якості - це єдиний шлях для українського МСБ завоювати глобальні ринки”* – Богдан Шаповал, генеральний директор Ukrainian Food Association.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Розвиток експортних ланцюгів через колективний маркетинг та консалтинг (U-Food 2Chains).
- **Кластер / організація-джерело:** Агропродовольчий кластер Ukrainian Food Association (U-Food).
- **Регіон:** Черкаська область (із масштабуванням на національний рівень).
- **Період впровадження:** Постійна (діє з 2020 року, активна фаза 2022–2025+).
- **Рівень зрілості кластера:** Кластерна ініціатива.
- **Кількість учасників:** 137, з яких 115 МСП.
- **Тематичні блоки:** Розвиток ланцюгів доданої вартості (ЛДВ), сервіси для МСП, спільний маркетинг, воєнна адаптація.
- **Для кого практика:** Великі агропродовольчі та виробничі кластери, що об'єднують багатьох дрібних виробників однотипної продукції. Це рішення для подолання браку експортних об'ємів та високих маркетингових витрат.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Українські малі та середні виробники (МСП) харчової продукції часто мають чудовий продукт, але при спробі самостійного експорту вони впираються у "скляну стелю". Бар'єри здаються нездоланими: надскладна сертифікація за стандартами ЄС, брак знань з міжнародного

маркетингу, величезна вартість участі у виставках (десятки тисяч євро за стенд) та фізична неможливість одного малого підприємства забезпечити стабільні великі партії поставок.

До впровадження практики спроби виходу на зовнішні ринки були ізольованими та часто завершувалися невдачами. Виробники Черкащини сприймали один одного як конкурентів, що заважало їм об'єднуватися навіть для елементарного формування збірних вантажів. Війна 2022 року перетворила ці труднощі на кризу виживання: традиційні логістичні шляхи закрилися, а внутрішній попит різко впав. Постало питання: або масовий експорт через об'єднання, або закриття бізнесів.

3. Опис механіки практики

Кластер U-Food впровадив екосистемний підхід, де інтереси окремого виробника підпорядковані успіху всієї групи.

Ключові елементи логіки:

1. **Програма 2Chains (Ланцюги доданої вартості):** Підприємства об'єднуються у продуктові групи (наприклад, виробники меду, ягід або консервації). Це дозволяє стандартизувати якість і формувати великі, стабільні партії товару, які цікаві великим закордонним мережам.



2. **Центр експортного консалтингу:** Кластер став платформою обміну знаннями. Кожен учасник отримує підтримку з питань сертифікації (HACCP, GlobalGAP), адаптації пакування та маркетингу під конкретні вимоги ЄС чи інших ринків.

3. **Єдиний бренд U-Food:** Це головний інструмент економії. Кластер організує спільні стенди на найбільших виставках світу. Для окремого МСП це коштує в рази дешевше, ніж індивідуальна участь, але за рахунок масштабного бренду U-Food вони отримують набагато більше уваги байєрів.

Менеджмент кластера тут виступає як зовнішній відділ експорту для 137 компаній: він веде переговори, шукає донорів, організує логістику виставкових зразків та "диригує" спільним виробництвом.

4. Результати та ефекти (outcomes)

Цифри говорять самі за себе: **803 підписані експортні угоди** за час війни. Кластер взяв участь у 52 міжнародних подіях та організував близько 50 B2B-заходів всередині країни. Лише на Grüne Woche 2026 стенд U-Food зібрав понад 1 700 відгуків та провів 18 000 дегустацій.



Якісні зміни:

- **Трансформація культури:** Виробники нарешті перейшли від ворожої конкуренції до партнерської кооперації.

- **Зміна поведінки МСП:** Підприємства стали проактивними - вони заздалегідь готують виробництво до вимог ЄС, покращують дизайн пакування та системно працюють над якістю, бо знають, що кластер забезпечить їм ринок збуту.
- **Репутаційний капітал:** Україна підтвердила статус надійного постачальника продовольства, який здатен виконувати контракти навіть у надскладних воєнних умовах.



5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Головний урок кейсу: **один у полі не експортер**. У сучасному агробізнесі перемагають масштаби та впізнаваність.

Поради для інших регіонів:

1. **Переходьте від теорії до «швидких замовлень»:** Об'єднуйтеся заради спільних продажів. Спільна участь у виставці (навіть регіональній), один спільний каталог продукції кластера або спільний візит до торгової мережі дають перші контракти набагато швидше, ніж тривалі стратегічні сесії.
2. **Донори (USAID, GIZ) люблять готові ланцюги доданої вартості:** Об'єднуйте у заявках виробника сировини, переробника та пакувальника. Наприклад: фермер вирощує ягоду - локальний завод її сушить - бренд продає снеки. Донори набагато охочіше дають кошти під проекти, де виграє одразу 3–5 компаній у ланцюгу (як у проєктах з глибокої переробки).
3. **Безжальна синхронізація стандартів:** Перш ніж продавати разом, домовтеся про єдиний стандарт якості всередині кластера. Якщо ви робите спільну партію — вимоги до сировини мають бути залізобетонними для всіх.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.6. System transformation (Системна трансформація)

3.6.1. ГС "Сумський машинобудівний кластер". Кооперація з державними монополіями

Кластерна модель взаємодії з атомною енергетикою на основі системного партнерства з АТ «НАЕК «Енергоатом»



Як регіональним виробникам пробитися до замовлень державної монополії рівня «Енергоатома»? Сумський машинобудівний кластер енергетичного обладнання знайшов єдину правильну відповідь: замість десятків хаотичних стукань у зачинені двері, треба стати єдиним, інституційно оформленим «вікном входу». Це історія про те, як побудувати сталу модель партнерства з оператором критичної інфраструктури, забезпечити імпортозаміщення для АЕС та

перетворити смарт-спеціалізацію регіону на реальні довгострокові контракти, наукові консорціуми та інвестиції.

"Відновлення регіону починається не з інвестицій, а з компетенцій. У сфері атомної енергетики Сумська область вже має те, на чому можна будувати економіку нового рівня" – Владислав Кондусь, виконавчий директор ГС "Сумський машинобудівний кластер енергетичного обладнання".

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Кластерна модель взаємодії з атомною енергетикою на основі системного партнерства з АТ «НАЕК «Енергоатом».
- **Кластер / організація-джерело:** ГС «Сумський машинобудівний кластер енергетичного обладнання».
- **Регіон:** Сумська область.
- **Період впровадження:** Постійна практика (діє з 2021 року).
- **Рівень зрілості кластера:** Зрілий кластер із глибоким портфелем проєктів.
- **Кількість учасників:** 20.
- **Тематичні блоки:** Government Relations (GR), інновації (НДДКР), ЛДВ.
- **Для кого практика:** Для зрілих індустріальних кластерів із високим інженерним потенціалом, які прагнуть працювати в секторах критичної інфраструктури з жорсткими регуляторними вимогами.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

До впровадження цієї практики взаємодія регіональних машинобудівників із національним оператором АЕС нагадувала броунівський рух. Окремі промислові МСП мали епізодичні, суто реактивні контакти з «Енергоатомом» (побачили тендер - спробували податися).

Що не працювало? Існував гігантський розрив між стратегічними потребами атомної галузі (яка гостро потребувала імпортозаміщення та модернізації) та ізольованими виробничими планами малого й середнього бізнесу Сумщини. Окреме підприємство не мало ані достатньої ваги, ані розуміння складного регуляторного середовища для ведення стратегічного діалогу з монополією. З іншого боку, наукові розробки університетів залишалися «в шухлядах», бо не були інтегровані у виробничі ланцюги. Бракувало єдиного координаційного центру, який міг би агрегувати інженерні компетенції всього регіону.

3. Опис механіки практики



Кластер не просто організував знайомство, він вибудував системну інфраструктуру діалогу. Механіка базується на принципі «єдиного вікна», де кластер виступає агрегатором компетенцій.

Ключові елементи та логіка: Замість точкового лобювання інтересів окремих заводів, кластер ініціював інституційне партнерство. Робота починається з аудиту: кластер збирає запити від технічних підрозділів «Енергоатома» (щодо подовження ресурсу енергоблоків чи заміщення імпорتنних вузлів) і синхронізує їх із

можливостями 10+ регіональних МСП та університетів.

Ролі стейкхолдерів:

- **Менеджмент кластера:** Виступає перемовником, «перекладачем» вимог енергобезпеки на мову регіональних можливостей та архітектором консорціумів.
- **НАЕК «Енергоатом»:** Виконує роль стратегічного замовника та візонера галузевих потреб.
- **Промислові МСП:** Забезпечують виробничі потужності та технічну підготовку.
- **Університети та НДІ:** Беруть на себе проведення НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт).
- **Ритм:** Це не разова акція. Взаємодія відбувається постійно через циклічні галузеві круглі столи, робочі зустрічі технічних спеціалістів та спільне проектування.

4. Результати та ефекти (outcomes)

Практика згенерувала результати, які виходять далеко за межі звичайних поставок обладнання, перетворивши регіон на хаб енергетичних інновацій.

Короткострокові та середньострокові результати: Понад 10 машинобудівних підприємств та ключові ЗВО регіону залучені до системної роботи з «Енергоатомом». Укладено рамкові меморандуми та договори. Сформовано портфель інженерних рішень, що дозволило залучити **3,6 млн грн** від Міністерства освіти на розробку компонентів для енергетичних систем нового покоління.

Структурні та екосистемні зміни:



- **Створення консорціумів:** Кластер ініціював створення міжнародного консорціуму *SYNETRIUM* (за участю інститутів НАН України, а також партнерів із Чехії та Латвії).

- **Перехід до Deep Tech:** Спільно підготовлено концептуально-інженерну рамку малого модульного реактора *МРІЯ SMR*. Університет закріпив за собою роль ядра інноваційної екосистеми.

- **Зміна поведінки бізнесу:** Підприємства відмовилися від тактики «очікування тендеру». Вони почали інвестувати час і власні ресурси у спільну розробку рішень (НДДКР) ще на етапі формування

потреб замовника. Відбувся зсув від короткострокових контрактів до технологічного партнерства тривалістю в десятиліття.

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс є еталоном того, як кластер стає інструментом реалізації регіональної стратегії відновлення та смарт-спеціалізації.

Головні уроки для масштабування:

- **Змініть парадигму продажів:** Для роботи з монополіями та критичною інфраструктурою кластер повинен спочатку «продати» свою спроможність гарантувати безпеку, якість і координацію, а вже потім - продукцію своїх учасників.
- **Наука як рівноправний партнер:** Інтеграція університетів у кластер - це не формальність для галочки. Саме здатність університетів проводити НДДКР дозволяє кластеру пропонувати державі інноваційні рішення (як-от SMR), а не просто зварювати метал за чужими кресленнями.
- **Не для початківців:** Молодим ініціативам НЕ варто починати свій шлях із лобювання інтересів перед державними гігантами. Спочатку необхідно вибудувати бездоганний внутрішній контроль якості серед своїх учасників.

Повна версія опису практики тут [!\[\]\(27ef29dc8b4e394bb982c545d26a8abb_img.jpg\)](#)



Вихідна ситуація полягала в тому, що бізнес сприймав ці залишки виключно як "проблему" та фінансовий тягар на утилізацію. До втручання кластера управління відходами було хаотичним і точковим. Існував глибокий інституційний розрив: екологічна політика міста формувалася без врахування проблем бізнесу, а науковий потенціал університетів ніяк не перетинався з потребами цехів.

Попередні спроби вирішити проблему локально не спрацювали, оскільки не було інструментів аналізу (ніхто точно не знав, скільки і якого сміття генерується), а відсутність консолідованої позиції розрізнених виробників унеможлиблювала залучення системних інвестицій чи грантів. Стало очевидно: без цифрового обліку та об'єднання зусиль перехід до циркулярної економіки неможливий.

3. Опис механіки практики

Практика базується на створенні повноцінної екосистеми - консорціуму EDIH CLOTEX-HUB, який об'єднав інтереси легкої промисловості, IT сфери, агенції сталого розвитку та науки для реалізації Подвійного переходу (Green & Digital).



Логіка процесу розгортається покроково. Спочатку відбувається генерація даних: замість пошуку нових звалищ, кластер ініціював розробку цифрової карти розміщення спеціалізованих контейнерів поблизу виробництв. Ці контейнери оснащуються IoT-датчиками наповнення для оптимізації логістики. Далі вступає в дію технологічна траєкторія: науковці та студенти класифікують зібраний текстиль, а європейські консультанти допомагають розробляти поетапні бізнес-моделі глибокої переробки.

Фокус тут робиться саме на процесі постійної взаємодії, де кожен має свою роль. Podillia Fashion Cluster виступає незмінним модератором, знімаючи бар'єри між конкурентами. Учасники кластера надають свої цехи як пілотні майданчики. Хмельницький національний університет (ХНУ) закриває потребу в науковій експертизі, Хмельницький IT-кластер розробляє софт і датчики, а Агенція сталого розвитку «АСТАР» та муніципальний офіс "Розумне довкілля Хмельницький" розробляють нові політики, готують освітні програми та просвітницькі кампанії. Ритм проєкту є безперервним, він живе циклами ідеатонів, хакатонів, тестувань та стратегічних сесій.

“Такий підхід нагадує синергію різних світів, коли програмісти, науковці та підприємці створюють цифрові паспорти продуктів, готуючи регіон до стандартів ЄС”, - Олег Демчук, голова правління Агенції сталого розвитку “АСТАР”.

4. Результати та ефекти (outcomes)

Короткострокові результати: понад 300 кубометрів відходів щомісяця включені у фокус системних рішень. Розпочато розробку цифрових мап та датчиків, проведено перші ідеатони

та хакатони з класифікації текстилю та організовано стаді-тури для вивчення досвіду Норвегії, розпочато пілотний проєкт по розробці та впровадженню ШІ-агента у виробничий процес для зменшення відходів та споживання енергії.

Середньострокові ефекти та структурні зміни виявилися набагато глибшими за просте впровадження технологій. Змінилося саме мислення (поведінка) власників МСП: вони почали сприймати відходи як потенційний ресурс, а не як статтю витрат. Більше того, рішення в міській громаді більше не ухвалюються без аналізу екологічних та економічних наслідків. Підготовка до впровадження цифрових паспортів продуктів (ЦПП) стала регулярною стратегічною практикою кластера, готуючи бізнес до майбутніх регуляторних вимог ЄС.

Подвійний перехід на Хмельниччині



8. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс є еталонним прикладом для проєкту Clusters4Regions. Головний урок: Зелений перехід у промисловості фізично неможливий без цифрової трансформації (інтернету речей, цифрових паспортів, масиву даних, застосування ШІ агентів).

Незрілим кластерам чи ініціативам не варто намагатися одразу будувати переробні лінії. Їм слід перейняти з цієї практики інше: модель створення крос-секторального консорціуму. Регіональним координаторам варто використовувати цей кейс у тренінгах як доказ того, що кластер - це не івент-агентство, а системний інтегратор, здатний об'єднати айтівців, швейників та науковців заради вирішення проблем, які не під силу окремому підприємству.

Повна версія опису практики тут [👉](#)



3.6.3. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. GDT Textile

Запуск галузевого механізму подвійного переходу



Як перетворити мікрогрант на 4 місяці у довгострокову стратегію, що генерує контракти та нові стартапи через роки після завершення фінансування? АППАУ (Асоціація підприємств промислової автоматизації України) зламала парадигму низької ефективності коротких проєктів, запустивши проєкт GDT Textile для легкої промисловості. Маючи бюджет лише у 43 тис. євро, кластер не просто написав черговий "паперову" стратегію, а створив живий галузевий механізм - Дорожню карту подвійного переходу. Дізнайтеся, як

масова діагностика підприємств та створення альянсу призвели до реальних B2B-угод і принесли галузі нові європейські гранти.

“GDT Textile став кращим проєктом наших кластерів відразу за кількома показниками - між-кластерною співпрацею (залучені 3 кластери УКА, Асоціація “УкрЛегПром” та ТПП), співпрацею між кластерами та EDIHs (Хмельницький та Київ), а також за показниками сталості (низка нових проєктів та угод). В свою чергу, це показує наскільки важлива подібна співпраця, її потенціал та перспективу - подібні проєкти потрібні по всіх критичних індустріях. Власне, цей проєкт також про суть того, що ніхто крім кластерів не вміє добре робити - як на галузевому рівні, проводити курс інновації та подвійний перехід МСП” – Юрчак Олександр, виконавчий директор УКА.

В 2026 році проєкт GDT Textile став основою нової методики УКА по провадженню сталих підходів (ED-APM) й базовим для відповідних тренінгових матеріалів.

1. Паспорт практики

- **Назва практики:** Запуск галузевого механізму подвійного переходу (GDT Textile).
- **Організація-джерело:** АППАУ (у партнерстві з Укрлегпром, ІФ ТПП та асоційованими партнерами: Подільський кластер моди, Кластер циркулярної економіки, EDIH Clotex-HUB, KyivHitech).
- **Регіон:** Національний / Міжрегіональний.
- **Рівень зрілості:** Зрілий (із глибокою методологічною базою).
- **Кількість учасників:** Понад 150 МСП (охоплено діагностикою).
- **Тематичні блоки:** Галузеве урядування, стратегування, інновації, Twin Transition (зелений + цифровий перехід).
- **Для кого:** Зрілі кластери з амбіцією системного впливу та побудови екосистем.
- [Повний опис практики на сайті УКА](#)
- [Більш детальний опис на сайті УКА](#)

2. Контекст і проблема, яку вирішувала практика

Легка промисловість України опинилася перед жорстким викликом: для збереження конкурентоспроможності на ринках ЄС критично необхідний *Twin Transition* (одночасна цифровізація та екологізація виробництва).

Проблема ринку та донорського фінансування: Робота з МСП мала фрагментарний характер. Більшість грантових проєктів в Україні тривають 4–6 місяців. Вони дозволяють виживати громадським організаціям, але рідко залишають по собі сталі результати (*outcomes*). Розробка чергових галузевих "стратегій" не працювала, оскільки ці документи залишалися мертвим вантажем у шухлядах чиновників, абсолютно відірваними від реальних бізнес-кейсів та провайдерів технологічних рішень. Потрібен був інструмент, який об'єднає виробників, IT-сектор та європейські стандарти в єдиний робочий механізм.



3. Опис механіки практики

АППАУ використала короткий грант не для написання теоретичної аналітики, а для розбудови **інфраструктури співпраці**. Дорожня карта (ДК) створювалась як *living artifact* — живий інструмент, що постійно оновлюється.



Ключові елементи (логіка процесу):

1. **Масова діагностика (за європейською методикою ADMA):** Замість кабінетних гіпотез було проведено оцінку цифрової та зеленої зрілості понад 150 МСП. Це дозволило виявити реальні, а не вигадані "больові точки" підприємств легкої промисловості.
2. **Драйвери цінності:** На базі власного адаптованого фреймворку АППАУ було сформовано 80 конкретних ініціатив для бізнесу (наприклад, впровадження систем *Digital Lean*, ERP/MES, енергоменеджменту).
3. **Побудова партнерської архітектури:** Унікальність проєкту в тому, що рушійною силою стали *асоційовані партнери* (регіональні кластери моди та хаби цифрових інновацій — EDIH), які мали реальний довгостроковий комерційний інтерес у впровадженні цих рішень, тоді як офіційні грантоотримувачі виконували роль модераторів.
4. **Створення TTT Alliance (Twin Transition in Textile):** Для інституціоналізації результатів була створена профільна платформа, яка координує дії всіх учасників уже після завершення фінансування.

4. Результати та ефекти (Outcomes & Impacts)

Найкращий показник успіху - це оцінка результатів через рік після завершення грантової фази.

Прямі результати (Outcomes):

- **Комерційні B2B угоди:** Укладено реальний контракт між швейним підприємством GIPANIS (Хмельницький) та ІТ-провайдером IT-Enterprise (Київ) на впровадження складної системи управління ERP/MES.
- **Поява інноваційних гравців:** На базі Київського академічного університету (КАУ) виник новий стартап BRKS Labs.
- **Створення бази даних:** Сформовано найбільшу в країні базу оцінки цифрової зрілості галузі, яка продовжує використовуватися хабом EDIH Kyiv Hitech.



Екосистемні впливи (Impacts):



- **Генерація нових грантів:** Спираючись на Дорожню карту, Подільський кластер моди та EDIH Clotex-HUB залучили нові проекти (наприклад, CIRC-SHOE від WASABI на впровадження штучного інтелекту для контролю браку на виробництві).
- **Міжнародна інтеграція:** Кластер циркулярної економіки увійшов до потужного єврокластера *Future Proof Textiles*, що відкрило доступ до бюджетів підтримки українських МСП (до 50 тис. євро на компанію).

5. Уроки та рекомендації для Clusters4Regions

Цей кейс дає п'ять фундаментальних відповідей на стратегічні виклики кластерного руху:

- **Як висвітлювати сталість (фокус на outcomes):** Оцінюйте проєкт не в день його закриття, а через рік-два. Сталість - це коли 4-місячний грант генерує мільйонні угоди на впровадження софту та нові європейські консорціуми в майбутньому.
- **Як створити якісне урядування:** Урядування будується не на меморандумах про наміри, а на спільній Дорожній карті. Вона стає "законом" екосистеми, що чітко розділяє зони відповідальності між бізнесом, EDIH та регіональними кластерами.
- **Як налаштувати сервісну модель:** Переходьте від організації разових "заходів" до розбудови сервісної інфраструктури. Масова діагностика зрілості (ADMA) - це перший базовий сервіс, який логічно веде до наступного кроку: платного метчмейкінгу з ІТ-провайдерами.

- **Як нарощувати кластер:** МСП приєднуються не до "асоціацій", вони приєднуються до вирішення своїх болей. Екосистема, яка має чіткий план залучення єврогрантів під конкретні потреби підприємств, є найкращим магнітом для нових членів.
- **Як інтернаціоналізуватись:** Наявність англомовної галузевої Дорожньої карти, що відповідає стандартам ЄС (зокрема, директивам Twin Transition), робить український кластер зрозумілим і бажаним партнером для великих європейських мереж.

Повна версія опису практики тут 



Додатковий, розширений опис - тут 



4. 6 ТИПІВ КЛАСТЕРНИХ ПРАКТИК

Усе розмаїття діяльності українських кластерів можна звести до шести фундаментальних механік, які вирішують конкретні болі бізнесу.

1. Людський капітал (Talent systems) Коли галузь страждає від дефіциту кадрів, а університети випускають теоретиків, кластер не чекає допомоги від держави - він створює власний ринок талантів. Приведені практики Kharkiv IT Cluster (із їхніми Boot Camp) або УАМ (Школа Меблевика) доводять, що розвинуті кластери спроможні об'єднати бізнес для вироблення нових кваліфікаційних стандартів, а освіту - для їх впровадження.

2. Ланцюги доданої вартості (Value Chains) Кластер виступає "збирачем економіки", долаючи прірву між учасниками ринку. Наприклад, Вінницький кластер об'єднує розробників та виробників через ліцензійні угоди, ініціатива «Щедре Опілля» створює прозорий ланцюг від фермера до упаковки, а U-Food формує продуктові ланцюги, перетворюючи сировину на високомаржинальний експортний товар.

3. Експорт та ринки (Market Access) Вихід на глобальні ринки супроводжується величезними бар'єрами. Українські кластери вирішують це через створення колективних брендів та інституційну дипломатію. Морський кластер інтегрує бізнес у закриті європейські асоціації та інноваційні екосистеми, а УАМ та U-Food виводять десятки компаній під єдиною парасолькою на світові виставки, бо спільний бренд продає краще за розрізнені логотипи.

4. Екосистемна координація (Ecosystem coordination) Щоб подолати хаос та відсутність спільного бачення в регіоні, кластер бере на себе роль модератора. Яскравий приклад – конференція IT Wave від Odesa IT Family, яка використовується не стільки для нетворкінгу, а як інструмент стратегічного управління регіоном, де влада, освіта і бізнес синхронізують та координують свої дії на основі реальних викликів галузі.

5. Розбудова довіри (Trust building) Без горизонтальної довіри неможливо запустити жоден складний сервіс. Кластери руйнують стіни між конкурентами через дуже практичні кроки: спільну волонтерську допомогу фронту (як у Рівненському медичному кластері), регулярні відверті візити на виробництва одне одного (практика "Company Visit" від Теплоенергетичного кластера), або через фаховий супровід та менторство для крафтовиків Подністер'я (Міжнародний агротуристичний кластер "Дністер 1362").

6. Системна трансформація (System transformation) Це найвищий рівень кластерної роботи, що стосується структурних змін цілих індустрій та формування галузевих дорожніх карт. Сюди належить запуск механізмів подвійного переходу від АППАУ, впровадження циркулярної економіки на підприємствах Хмельниччини завдяки Podillia Fashion Cluster. Тут кластер виступає архітектором майбутнього для Подільського регіону.

5. ЯК ПРАЦЮЮТЬ КРАЩІ ПРАКТИКИ (МЕХАНІКИ)

Будь-яка успішна практика будується за єдиним ланцюжком. Спочатку виявляється критична проблема бізнесу, яку не може вирішити вільний ринок. Далі кластер створює механізм втручання, організовує взаємодію стейкхолдерів, отримує прямий відчутний результат і, зрештою, формує довгостроковий системний ефект для всієї галузі.

👉 **Схема:** Проблема → Механізм → Взаємодія → Результат → Ефект.

Типові механіки

1. **Метчмейкінг (Вінниця):** Працює через закриті, фасилітовані сесії. Щоб зняти страх крадіжки ідей, кластер забезпечує підписання NDA (угоди про нерозголошення) перед зустріччю, а після успішних переговорів надає юридичний супровід для підписання ліцензійних угод на виробництво.
2. **Освітні системи (Харків):** Механіка побудована на трикутнику "університети-стажування-бізнес". Університет дає базу, кластер організовує Boot Camp (інкубатор), де ментори з бізнесу вчать студентів створювати реальний продукт (MVP), що конвертується далі у працевлаштування.
3. **Експортні платформи (U-Food):** Механіка колективного збуту. Сотні виробників проходять консалтинг із сертифікації, їхня продукція об'єднується під спільним брендом, після чого кластер вивозить їх на міжнародні виставки єдиним національним стендом.
4. **Діагностика + дорожня карта (АППАУ, Подільський кластер моди):** Механіка системних змін. Спочатку проводиться глибокий аудит зрілості за окремою методологією. Далі, на основі отриманих висновків кластер розробляє "дорожні карти" для підприємств і створює альянси з хайтек-провайдерами для впровадження інноваційних рішень.
5. **Цифрові системи довіри (Щедре Опілля):** Фінансово-виробнича механіка. Проблема недовіри фермерів вирішується через ІТ-трекінг: кожен кілограм продукції отримує цифровий код. Абсолютна прозорість виходу готового продукту дозволяє запуснути фінансові моделі (50/50), де фермер кредитує кластер сировиною, а прибуток ділять після експорту.

Ролі учасників процесу У цьому процесі кожен має свою чітку зону відповідальності. Кластер виступає виключно як оператор або фасилітатор — він не робить бізнес замість компаній, але створює для них зручну інфраструктуру. Бізнес є співтворцем, який інвестує свій час, експертизу та гроші. Держава формує регуляторну рамку, а донори відіграють роль каталізатора, знижуючи фінансові ризики на старті інноваційних проєктів.



6. ВІДПОВІДНІСТЬ СТАДІЇ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРУ

Розвиток кластера нагадує еволюцію живого організму, і використання невідповідних інструментів на ранніх етапах часто призводить до краху. Ця відповідність інструментів рівню зрілості проглядається і в зафіксованих кращих практиках.

Усе починається зі стадії **Кластерної ініціативи**, де головним фокусом є побудова елементарної довіри через спільні візити чи волонтерство. Коли довіра сформована, народжується починається Фаза **Розвитку**, де організація фокусується на більш розвинутих механізмах взаємодії, частина з яких може переходити в створення базових сервісів - навчання, консалтинг, допомога з грантами тощо. Згодом організація виростає у **Зрілий кластер**, де ключовим стає економічний вимір: спільні продажі, експорт та побудова ланцюгів доданої вартості. Нарешті, на вершині еволюції знаходиться **Системний кластер**, здатний трансформувати політики, впроваджувати національні дорожні карти та формувати крос-секторальні консорціуми міжнародного рівня. Розглянемо ці стадії у структурі з прикладами:

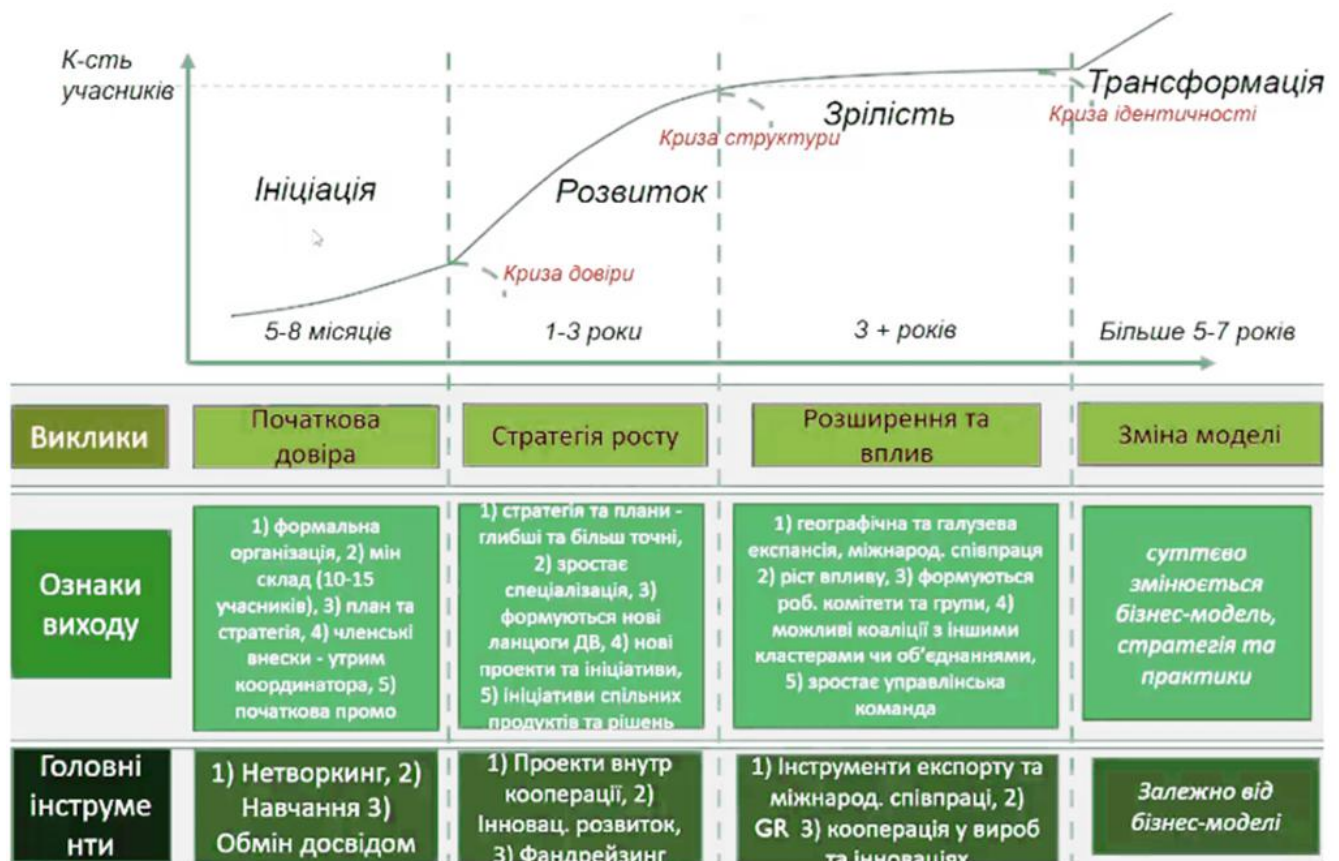


Рис. Фреймворк життєвого циклу кластерної організації, що використовується в УКА (детальніше - за [посиланням](#)).

4 стадії зрілості кластеру

1. **Кластерна ініціатива.** Фокус: *Встановлення довіри*. Бізнес (часто - конкуренти) лише привидляється один до одного й тому необхідно подолати високий бар'єр недовіри.
 - Типові практика - спільні відвідування виробничих підприємств учасників кластеру, та інші види регулярного нетворкінгу (круглі столи, візити на підприємства тощо).
2. **Розвиток (Молодий кластер).** Фокус: *Запуск механізмів взаємодії*. На цій стадії важливо запустити більш глибокі механізми взаємодії учасників кластеру - через нетворкінг, матчмейкінг, координацію, створення спільних активів та проєктів.
 - Приклади: візити на підприємства переходять в фазу організованого сервісу, де учасники не тільки знайомляться, але й фіксують спільні проблеми та можливі рішення (ТЕУ); круглі столи поєднуються з іншими заходами щоб формувати спільний порядок денний, а спільні бізнес-місії за кордон плавно переходять в більш усвідомлену експортну стратегію; спільні навчання, менторинг, розробка бізнес-планів, формування спільних “зелених маршрутів” стимулюють розвиток мікро-бізнесу (МАК “Дністер 1362).
3. **Зрілість (Зрілий кластер).** Фокус: *Розвинуті сервіси та економічні результати*. Кластер стає повноцінним інструментом розвитку економіки свого сектору.
 - Приклади: кластер залучає своїх учасників в ініціативи вироблення спільних освітніх стандартів (Харків ІТ, УАМ); експортна програма стає частиною сервісного портфелю (U-Food), з'являються проєкти спільних продуктів та спільних виробництв (Вінницький приладобудівний, Український індустріальний), менторство та супровід у написанні грантів інтегрується в сервіси на регулярній основі (Подільський кластер моди, АППАУ, УАМ, Харків ІТ)..
4. **Трансформація (Системний кластер).** Фокус: *Політики / трансформація моделі*. Кластер впливає на правила гри в країні / ЄС.
 - Приклади: національні чи регіональні дорожні карти (АППАУ та Подільський кластер моди).

Типові помилки по стадіях

- На стадії *Кластерної ініціативи*: Намагатися інвестувати у спільний завод або ж інші інфраструктурні активи, коли ще навіть не сформована довіра всередині, й немає “спільних правил гри”. Оскільки питання інвестицій (фінансів) завжди найбільш чутливі, ризики майбутніх конфліктів серед учасників кластерів є дуже високими. Враховуючи, що учасників ще мало й брак довіри, це може вести до розвалу організації.
- На стадії *Молодого кластера*: Надавати безкоштовні послуги (тренінги), не створюючи фінансових зобов'язань (внесків) для компаній й не залучаючи учасників до взаємодії. Механізми взаємодії мають передувати створенню розвинутих сервісів, а сервіси в свою чергу, мають бути частиною фінансової моделі кластеру.
- На стадії *Зрілого кластера*: Залишатися залежним від донорських грантів без впровадження комерційної моделі (наприклад, відсотків від спільних продажів).

7. ГОЛОВНІ УРОКИ УСПІШНИХ ПРАКТИК

Приведені практики є цінними для виведення спільних висновків та уроків, й для всіх стейкхолдерів кластерного руху країни. Зокрема, в цій 1-ій версії від 2026 в них ясно проглядаються 10 базових уроків

1. **Найсильніші практики - економічні.** Успіх вимірюється укладеними контрактами та зниженням витрат, виходом на нові ринки, створенням сегментів, масштабними проєктами, що мають вплив на економіку тощо. При цьому важливо, що економічний ефект досягається не лише через окремі транзакції, а через зміну моделі взаємодії учасників ринку (зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості та довіри, розвиток ланцюгів доданої вартості). Відповідно - фокусуйтесь на конкретних цілях та KPI, що мають економічний характер.
2. **Кластери - це інструменти глибого впливу на системні виклики індустріальних екосистем.** Систематизація по 6 категоріям (управління кадрами, вихід на нові ринки, оптимізація ЛДВ, системні трансформації в подвійному переходу тощо), є гарною ілюстрацією типових векторів впливу кластерів, - по суті, їх ролей в індустріальних екосистемах, що роблять кластери унікальними й що досить споріднені з подібним розвитком в ЄС та світі. Ці ролі й вивчення цих практик особливо важливі для полісі-мейкерів, які тільки приступають до вироблення чи впровадження своїх програм підтримки кластерів. Важливо, що ці ролі реалізуються через конкретні механізми координації та взаємодії, які дозволяють вирішувати ті задачі, які не можуть бути ефективно вирішені ринком або окремими гравцями.
3. **Разом з тим, більшість виявлених практик кластерів відповідає ранній фазі зрілості й для прискорення розвитку необхідно включення інших інструментів.** Якщо ми більш уважно розглядаємо приведені практики, й враховуючи що вони не є вибірковими, а радше результатом агрегування більшості загальноукраїнських практик, то можуть виникнути питання кількості та якості. Наприклад, чи дійсно в нас достатньо практик по розвитку ЛДВ (головна економічна роль кластерів), або ж скільки в нас розвинутих практик подвійного переходу, або ж - чому розвинуті практики управління талантами та кадрами мають всього декілька зрілих кластерів. Звісно, цих практик недостатньо й всі ми розуміємо, що загальноукраїнський кластерний рух є молодим і його структуризація тільки розпочинається. Це також означає, що для переходу до наступних фаз розвитку необхідно зміщення фокусу з окремих ініціатив на системні рішення - зокрема розвиток ЛДВ, масштабування сервісів та інтеграцію у міжнародні ринки.
4. **Сталість практик визначається не грантами, а органічністю, цілісністю та системністю внутрішніх механізмів взаємодії.** Ключовим фактором сталості є наявність внутрішньої економічної моделі, яка забезпечує вигоду для всіх учасників та інтегрується в їхню регулярну діяльність. Відлагоджені, регулярні механізми взаємодії учасників кластеру - основа для сталих практик, й продемонстровані кращі практики добре відображають цей базовий принцип нової операційної моделі, яку УКА випустив в новому [Playbook](#).



5. **Кластер може виступати в різних ролях, в залежності від викликів чи ситуацій, й це також залежить від рівня зрілості кластерної організації.** Кращі практики демонструють різні ролі - від брокерів, секторальних координаторів, операторів спільних сервісів, - й до оркестраторів індустріальних екосистем. Власне, ці ролі добре відповідають іншому постулату операційної моделі - як тільки ви визначили спільну проблему, яку учасники ринку не можуть вирішити поодиночі, ви визначаєтеся зі своєю роллю. Й вибір ролі - однозначно є похідним від ваших спроможностей, що визначаються зрілістю. Відповідно, важливо розуміти, що ви реально можете робити в даній ситуації, а до чого ще потрібно “дорости”. Таким чином, кластер виступає не лише як організація, а як функціональний елемент індустріальної екосистеми, який змінює спосіб взаємодії її учасників.
6. **Для суттєвих екосистемних змін, більшості кластерів потрібні довгі проєкти.** Окремі приклади зрілих кластерів ясно показують, що на суттєві ринкові зміни йдуть роки. Відповідно, - і якщо на це дивитись з боку зору донорів та міжнародних організацій, - найскладніші ринкові виклики (кадри, подвійний перехід, експорт - інтернаціоналізація), - не вирішуються короткими проєктами (умовно - до 6 місяців й сумами в 20 тис євро). Потрібна системна підтримка впродовж років, щоб досягти суттєвих змін. Власне, кращим прикладом є наш проєкт Clusters4Regions - вже зараз очевидно, що за кількістю deliverables - outcomes в розвитку кластерів, він перевершить всі подібні проєкти, які були до цього в Україні. Головна причина - довге фінансування (18 місяців). Це пов'язано з тим, що більшість змін, які ініціюють кластери (довіра, кооперація, трансформація ЛДВ), мають інституційний характер і потребують часу для закріплення.
7. **Важливо фіксувати типові помилки** (й гірші практики). Демонструючи кращі практики, варто фіксувати й типові помилки та гірші практики. В цьому посібнику про це йдеться дуже мало, хоча інколи “гірші практики” набагато більш повчальні. За статистикою УКА, кожен 4-ий кластер в Україні заморожується або припиняє свою діяльність вже на 2-му році свого існування. Й причини не тільки в відсутності підтримки, але в численних помилках, які допускають кластерні координатори. Ці типові помилки більш детально розглядаються в Школі кластерного менеджменту УКА. Систематизація таких помилок є критичною для формування зрілої кластерної політики та запобігання повторенню неефективних моделей.
8. **Створювати кращі практики не складно, набагато складніше та важливіше привести їх до спільних знаменників.** Під час опрацювання кращих практик, ми бачили, як легко (й тим більше з застосуванням ШІ) комунікаційники створюють сьогодні описи тих чи інших практик. Разом з тим, далеко не всі вони викликають довіру в експертному середовищі. Й мова не тільки про перевірку тих чи інших фактів чи висновків, - важливіше мати уніфіковані критерії “кращого”. Такими критеріями, в даному посібнику є 1) чітке розуміння системної проблеми чи виклику ринку, 2) адекватна роль кластеру в їх вирішенні, 3) демонстрація ефективності рішень через досягнуті результати. Ми також оцінювали в практиках причинно-наслідкові зв'язки, які відображають внутрішній устрій кластеру, й це далеко не завжди очевидно з описів. Разом, це формує єдину рамку для оцінки ефективності. Уніфікація підходів дозволяє підвищити довіру до кластерних практик з боку держави, донорів та міжнародних партнерів, а також спровокує їх масштабування.



9. Відповідно, **навчання, обмін досвідом, фіксація кращих та гірших практик, й приведення їх до спільних стандартів прискорюють процеси дозрівання та розвитку кластерів.** Це розуміння “як правильно” є неочевидним для молодих кластерів, й саме тому є велика кількість помилок. Саме тому, цей посібник - частина інтегрованого підходу УКА до розвитку кластерів, що включає не тільки фіксацію та аналіз кращих практик, але також навчання, регулярний живий обмін досвідом, й приведення до єдиних стандартів. Це формує основу для професіоналізації кластерного менеджменту як окремої компетенції, що є критичною умовою розвитку всієї екосистеми.
10. Дивлячись в майбутнє, ми усвідомлюємо що ми ще тільки на початку шляху. **Це тільки 1-ша версія виявлених кращих практик - необхідно продовжувати.** Наприклад, порівнюючи ці практики з сусідньою Польщею можна помітити суттєву різницю і в кількості, і в якості, і в системному впливу кластерів на економіку. Однак зауважимо, що в Польщі кластерним розвитком займається державна агенція, яка проводить щорічний аналіз десятків практик з 2012 року й це частина загальнонаціональної державної політики. В Україні й досі все ще немає центрального органу влади, який би взяв на себе відповідальність за підтримку кластерів. Натомість, ми вже маємо партнерів від влади в 6 регіонах країни, де створені регіональні програми підтримки кластерів й бачимо великий інтерес інших. Відповідно, маємо надію, що проєкт Clusters4Regions приведе до появи сталих політик та стратегій на обох рівнях, - національному та регіональному. Необхідно продовжувати. Подальший розвиток потребує інституціоналізації кластерної політики на національному рівні, включаючи створення відповідального органу, системного моніторингу та довгострокових програм підтримки.

Український Кластерний Альянс дякує проєкту Clusters4Regions UCORD за надану підтримку, всім нашим залученим кластерам та експертам.

Запрошуємо всіх стейкхолдерів до подальшої співпраці в розвитку кластерів України



8. ДОДАТКИ

8.1. Шаблон опису практики

Уніфікована форма для фіксації нових кейсів

Цей шаблон створений для того, щоб перетворити будь-яку активність кластера на структурований актив, який можна масштабувати або презентувати донорам.

Розділ	Що тут має бути? (Підказка)
Паспорт практики	Назва, хто реалізував, регіон та часові межі.
Проблема («Біль»)	Який конкретний ринковий провал ми вирішуємо? Чому бізнес не може впоратися сам?
Роль кластера	Ким ви тут є: брокером (з'єднуєте), оператором (керуєте сервісом) чи архітектором?
Механіка (Як це працює)	Покроковий опис: Хто? Що? Коли робить? Які цифрові чи юридичні інструменти залучені?
Результати (3 рівні)	1. Прямий (що зробили); 2. Економічний (скільки заробили/зэкономили); 3. Системний (що змінилося в галузі).
Сталість	Як це працюватиме, коли закінчиться грант? Де тут внутрішня економіка?
Ризики та обмеження	Де можна «спіткнутися»? (Брак довіри, безпека, юридичні нюанси).
Порада колегам	Один головний інсайт, який ви винесли з цього досвіду.

8.2. Чек-лист якості практики

Інструмент самодіагностики для координаторів

Перед тим як запускати нову ініціативу, проженіть її через ці 7 запитань. Якщо у вас менше 5 відповідей «Так» — ідею варто доопрацювати.

1. **Чи вирішує це реальний біль бізнесу?** (Чи готові власники компаній виділяти на це свій час, а не просто прислати секретарку на каву?)
2. **Чи є тут «спільна дія»?** (Це робить кластер РАЗОМ із учасниками, а не ЗАМІСТЬ них?)
3. **Чи з'являється нова економічна цінність?** (Чи допомагає це продати більше, вийти на новий ринок або знизити собівартість?)
4. **Чи залучено більше одного типу стейкхолдерів?** (Чи є тут зв'язок «Бізнес + Освіта» або «Бізнес + Влада»?)
5. **Чи є у практики «ownership» (власність) з боку бізнесу?** (Чи вкладають учасники свої ресурси — гроші, обладнання, приміщення?)
6. **Чи створює це довіру?** (Чи стають учасники після цього ближчими один до одного?)
7. **Чи можна це виміряти цифрами?** (Кількість контрактів, студентів, зекономлених тонн сировини тощо).



8.3. Матриця типів практик

Зв'язок типів практик із етапами розвитку кластера

Ця матриця допомагає зрозуміти, які інструменти є доречними «на виріст», а які є базовими.

Стадія / Тип практики	Ініціатива	Молодий кластер	Зрілий кластер	Системний кластер
Trust Building	● Головний фокус (регулярний нетворкінг)	● Підтримка через ознайомчі візити й спільні проекти	● Працює як фон	● Культурний код
Talent Systems	● Гостьові лекції, знайомства	● Угоди з університетами - коледжами. Лекції, хакатони.	● Дуальна освіта, хаби, Boot Camp, власні методики навчання	● Вплив на держстандарти
Market Access	● Фіксація спільних викликів	● Каталог учасників - Спільні виставки	● Спільні бренди та офіси	● Інституційна інтеграція в ЄС
Value / Supply Chains	● Пошук партнерів	● Метчмейкінг	● Спільне виробництво, ліцензії	● Складні крос-секторальні ЛДВ
Coordination - Orchestration	● Нетворкінг	● Регулярний брокеридж	● Аналітика ринку	● Управління екосистемою
Transformation	● Передчасно	● Пілотні кейси	● Дорожні карти трансформації	● Створення нових ринків

● — Пріоритетний інструмент.

● — Допоміжний / можливий.

● — Зазвичай передчасно або не є основним.

8.4 Чек-лист справжності кластеру (відповідності критеріям справжньої кластерної організації)

Рівень 1 - БАЗОВА ІДЕНТИФІКАЦІЯ

Організація НЕ є кластером, якщо не виконується хоча б 1 перерахованих критеріїв:

1. **Наявність критичної маси бізнесу (ядро кластеру):** не менше 10-15 компаній, де домінує бізнес;
2. **Спільний та чіткий фокус на конкретному секторі, де видно ЛДВ:** чітко визначений сектор / підсектор / value chain (а не “все для всіх”);
3. **Наявність первинної (базової) взаємодії між учасниками** - існують регулярні контакти або активності, учасники знають один одного, є B2B відносини;
4. **Наявність координуючої структури:** в кластерній організації існує формалізована управлінська структура, яка здійснює координацію та залучення учасників кластеру;
5. **Чітко сформульована колективна цінність** - не як перелік сервісів чи активностей, а як вирішення проблеми чи можливості, яку бізнес не може вирішити самостійно та поодиночі;
6. **Визначена роль кластеру як оркестратора** (на ранніх стадіях - координатора) **колективної дії в екосистемі** (організація НЕ є сервісною агенцією чи проєктним офісом, кластер це про те, як налагодити й координувати спільні активності й створити умови для спільної дії);
7. **Наявні формалізовані, регулярні та відтворювані механізми взаємодії** (як нетворкінг, матчмейкінг, спільні проєкти, координація ініціатив + існує регулярність та повторюваність).

Рівень 2 - для кластерів з вищими рівнями зрілості

8. **Механізми взаємодії переходять в розвинуті сервіси.** При цьому сервіси підсилюють механізми, а не замінюють їх;
9. **Взаємодія між учасниками існує й підтримується незалежно від дирекції:** учасники взаємодіють не лише через організацію - завдяки створеній довірі та новим формам (механікам) взаємодії, виникають прямі зв'язки та партнерства;
10. **Формалізована структура управління:** мін загальні збори (збираються щонайменше 1 раз на рік), управління – реально залучене, виконує стратегічну функцію та бере участь у розвитку механізмів і партнерств, виконавча команда - відповідає за всю операційну діяльність та реалізацію стратегії;
11. **Вироблені та зафіксовані “правила гри”:** мінімум, це положення які регламентують різні рівні членства, внески та інші фонди - управління ними, прийняття рішень на умовах прозорості та врахування інтересів всіх категорій;
12. **В організації є баланс представництва стейкхолдерів:** бізнес (ключові актори в ЛДВ), освіта / наука (ключові актори в інноваційних екосистемах), влада та/чи інші актори, що створюють політики;
13. **Людські спроможності:** управлінська команда достатньо укомплектована, щоб виконувати свої головні ролі та функції, відповідні даному етапу зрілості та стратегії кластеру;

14. **Фінансова модель передбачає диверсифіковані джерела надходжень та їх збалансованість:** гранти, членські та цільові внески, продаж сервісів та спільні проєкти;
 15. **Партнерська інтеграція:** кластер працює у відкритих екосистемах й будує власну партнерську мережу на принципах взаємовигідності, паритетності та прозорості;
 16. **Здатність підтримувати механізми в часі - як свідчення резильєнтності:** ключовий критерій - це спроможність (здатність) підтримувати механізми взаємодії учасників кластеру незалежно від зовнішніх факторів;
 17. **Є спільні проєкти між учасниками:** (не тільки “проєкти дирекції”);
 18. **Є економічний або ринковий ефект:** нові продукти / ринки / експорт (не тільки події);
 19. **Є зміни в поведінці учасників:** співпраця, кооперація, інвестиції;
 20. **Кластери демонструють суттєвий вплив на покращення інноваційності ЛДВ та екосистем, їх резильєнтність, а також подвійний перехід МСП.**
-

Кластер чи не кластер

Резюме цих критеріїв дає нове визначення кластеру

Кластер (кластерна організація) — це організація, яка створює та підтримує механізми колективної дії бізнесу в межах ланцюгів доданої вартості, виступаючи оркестратором екосистеми та забезпечуючи створення колективної економічної цінності.

Відповідно, що точно НЕ є кластером

Наступні види активностей, що домінують в тій чи іншій організації (незалежно від її назви) **не відносяться до діяльності кластеру**

- будь-яке об'єднання без взаємодії учасників між собою
 - консорціум кількох компаній що працюють над 1-им проєктом
 - організація подій чи окремих активностей що домінує в діяльності
 - фокус організації виключно на грантових проєктах
 - мережування без розгляду проблематики конкретних ЛДВ
 - фокус на сервісах та їх монетизації, що перетворює кластер в сервісну агенцію
-