

2023 рік

Гайд з формування кластерів в Україні

СТРУКТУРА ГАЙДА

1. Вступ

- Кластери – інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності національних економік
- Проблеми кластеротворення: досвід Українського ВудХауз кластеру

2. Андрій Длігач. ТЕМА 1: Кластерний розвиток в Україні

3. Микола Смолінський. ТЕМА 2: Розуміння кластерів, їх основних характеристик та функцій

4. Анастасія Константинова. ТЕМА 3: Етапи розвитку кластерів та їх особливості

5. Ірена Лобоцька. ТЕМА 4: Аналіз потенціалу та дослідження проблематики галузі кластера

6. Андрея Тома. ТЕМА 5: Формування кластерної стратегії та мети

7. Доктор Гуннар Мерц. ТЕМА 6: Організаційна структура та управління кластером

8. Олег Демчук. ТЕМА 7: Залучення зацікавлених сторін та партнерств

9. Лоїк Марін. ТЕМА 8: Розробка та реалізація кластерних проєктів
10. Майк Річардсон. ТЕМА 9: Співпраця кластера з академічними та дослідницькими установами
11. Ольга Трофимцева. ТЕМА 10: Розвиток кластерного руху: державне регулювання та міжнародні аспекти діяльності
12. Практико-орієнтоване підґрунтя: досвід ГС «Український ВудХауз Кластер»
13. Висновки

Проект втілюється в межах грантового конкурсу з системної підтримки малого і середнього бізнесу на замовлення програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», яку спільно фінансують Європейський союз і уряд Німеччини. Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП), а також підтримку інновацій та експорту. Детальніше: www.eu4business.org.ua.

Грантовий конкурс виконує Фонд розвитку підприємництва, стратегічним виконавцем програми є німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Партнер з виконання – ГС «Український ВудХауз Кластер». Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП), а також для підтримки інновацій та експорту.

Зміст гайду є винятковою відповідальністю ГС «Український ВудХауз Кластер» і не обов'язково відображає позицію Європейського союзу, уряду Німеччини.

Для отримання актуальної інформації від GIZ та програми EU4Business підпишіться на сторінки у соціальних мережах.



Шановні підприємці та віддані патріоти України!

Сьогодні ми стоїмо перед важливим завданням, яке потребує спільних зусиль та ретельної підготовки: об'єднати сили для наслідування європейських трендів у сфері бізнесу. Ми віримо, що спільна ініціатива «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», яку фінансують Європейський союз і уряд Німеччини, не лише збереже наше місце на світовій арені, але й допоможе відбудувати українську економіку.

Цей посібник з кластерування – один з головних інструментів, який здатен допомогти вам у досягненні цієї важливої мети. Він познайомить з практичними рішеннями та дієвими європейськими прикладами об'єднання підприємців у кластери задля розвитку місцевих галузей та створення нових можливостей для країни.

Ми віримо, що спільно можемо відкрити нову сторінку історії України та стати прикладом для інших. Гуртування та взаємодія підприємців – це основний крок до зміцнення нашої економіки та створення стійких підстав для її подальшого розвитку.

Нехай цей посібник стане вашим провідником на шляху кластерування та сприяє нашій спільній меті – підняти Україну на новий рівень процвітання та добробуту. Разом ми сильніші й здатні до великих звершень. Нехай ця ініціатива відкриє вам нові горизонти можливостей та допоможе відновити, вдосконалити нашу країну на благо всіх українців.

Вступ

Кластери – інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності національних економік

В умовах глобалізації та з огляду на процес підготовки до входження України до єдиного європейського економічного простору актуальним стало питання підвищення конкурентоспроможності ключових гравців національної економіки ([за матеріалами урядового порталу](#)) – малого та середнього бізнесу (МСБ).

Світовий досвід дає підстави стверджувати, що кластери виступають інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності національних економік в умовах глобалізації.

В Україні тривалий час розвиток об'єднання підприємств для спільної діяльності та взаємодії не мав системного характеру. Ця проблема [існує через низку чинників](#): низьку організованість на національному рівні, відсутність державної підтримки та відсутність методичних рекомендацій щодо створення та розвитку кластерних ініціатив.

Аналіз розвитку бізнес-об'єднань в Україні підготував кластерний комітет Industry4Ukraine (назва до 2022 р.) у проєкті національної програми розвитку кластерів до 2027 року.

Проблеми кластеротворення: досвід Українського ВудХауз кластеру

На свого шляху ГС «Український ВудХауз Кластер» (далі – ВудХауз Кластер) зіткнувся з проблемами, які були окреслені як основні у впровадженні кластерного підходу в Україні під час [II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, Менеджмент: проблеми та перспективи»](#) – 2021, а саме:

- відсутність у більшості МСБ розуміння того, як працюють кластерні організації та їхньої цінності (за внутрішніми даними, до знайомства з бізнес-об'єднанням 25 із 35 учасників ВудХауз Кластеру не знали, що таке кластерна організація та як вона функціонує);
- відсутність чітких методичних рекомендацій щодо створення кластерів в українських реаліях;
- низький практичний досвід функціонування кластерів в Україні.

Подібна форма організацій існує і в Україні у вигляді асоціацій, що своєю чергою сформувало певні стереотипи щодо їхньої діяльності. Основою для впровадження ВудХауз Кластеру стало вивчення іноземного досвіду та окремих успішних практик в Україні. З грудня 2022 р. ВудХауз Кластер є учасником Українського Кластерного Альянсу (далі – УКА), який з березня 2022 р. почав розвивати цей рух в Україні (як Кластерний Альянс) та має позитивний досвід у координації та взаємодії з уже чинними організаціями в Україні.

Згідно з [даними](#), вказаними на вебсайті УКА, Україна співпрацює з бізнес-асоціаціями з Чехії, Польщі, Литви, Румунії та Словаччини, також має підтримку від Європейського Кластерного Альянсу. Але оскільки кожна з кластерних організацій України самостійно обрала шлях розвитку і вже перебуває на певному етапі розвитку, молодим організаціям досить важко стати активною частиною такої спільноти та використовувати можливі інструменти.

Створення кластерів: рішення від уряду Німеччини та Європейського Союзу

Як зазначено в [документі від уряду Німеччини та компанії — Cluster Development Guide](#), для успішного створення та розвитку кластера необхідний план дій, послідовна організаційна структура та визначення конкретних заходів, які базуватимуться на сформованій стратегії. У цьому ж документі описані основні поради щодо успішного ініціювання такого роду організацій. Експерти радять починати поступово, залучати представників приватного і державного секторів, забезпечувати прозорість та відкритість, а також розробити фінансову модель кластера. Натомість варто уникати ініціювання організації лише на політичних засадах, надмірної залежності від окремої компанії, починати без аналізу ситуації та допускати закритість ядра групи

Саме створення своєрідного плану дій, практико-орієнтованої інструкції й стало ідеєю проєкту ВудХауз Кластера, який [знайшов підтримку](#) у межах програми EU4Business за фінансування ЄС та Німеччини. На основі досвіду та потреб реальної чинної організації в рамках проєкту сформовано практико-орієнтований гайд з розвитку українських кластерів, спеціально адаптований до особливостей українського бізнес-ландшафту. Гайд надасть вичерпну та актуальну інформацію про те, як найкраще розвивати на практиці об'єднання підприємств для спільної діяльності та взаємодії. Текстові матеріали доповнює серія з 10 відео з експертами, дозволяючи наочно зрозуміти переваги й принципи кластерування. Разом гайд та відео нададуть уявлення про можливості цього інструменту для бізнесу та економіки. А на прикладах успішних європейських кластерів ми продемонструємо, як об'єднання підприємців сприяє розвитку місцевих галузей.

Немає сумнівів, що кластери мають стати ключовим елементом економічної стратегії України. Так, це вимагає консолідації зусиль бізнесу, влади та наукових кіл. Але в результаті кластеризація не лише забезпечить технологічний прорив, а й значно підвищить глобальну конкурентоспроможність української економіки, забезпечуючи кожному українцю перспективи для кращого життя.



Андрій Длігач

Голова Advanter Group, засновник міжнародної бізнес-спільноти Board, голова Ради Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України, один з ініціаторів створення ГС «Український ВудХауз Кластер» та десятка галузевих консолідаторів усередині Board.

2022 – дотепер
Коаліція бізнес-спільнот за модернізацію України. Голова компанії.

2020 – дотепер
Центр економічного відновлення. Співзасновник.
Розробник Національної економічної стратегії.

2017 – дотепер
Бізнес-спільнота Board. Засновник.

1995 – дотепер
Advanter Group, дослідницько-консультаційна агенція.
Засновник, CEO.

2014 – дотепер
ГО Громадянська Платформа «Нова Країна».
Співзасновник, координатор.

ТЕМА 1: Кластерний розвиток в Україні

Становлення

- **Початкові етапи.** Кластеризація в Україні розпочалася після здобуття незалежності, але набрала обертів у 2000-х роках. Цей процес спочатку розвивався повільно через відсутність державної підтримки, недостатню правову базу та загальну недостатність розуміння переваг кластеризації серед бізнесу.
- **Галузева специфіка.** Ранні кластери сформувалися переважно в ІТ, сільському господарстві та машинобудуванні, де вже існувала співпраця між компаніями та освітніми установами.

Розвиток

- **Розширення галузевого охоплення.** З часом кластери почали з'являтися в інших галузях, включаючи енергетику, туризм та виробництво. Наразі в Україні існує близько 50 об'єднань, лише 12 з них є дійсно успішними й функціонують належним чином.
- **Інтеграція України з європейськими ринками.** Підписання Угоди про асоціацію з ЄС сприяло збільшенню інтересу до кластерів як засобу підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу.
- **Підтримка кластерних ініціатив з боку уряду та міжнародних організацій.**

Майбутнє

- **Сприяння інноваціям і технологіям.** Очікується, що кластери будуть грати головну роль у розвитку інновацій та впровадженні новітніх технологій у різних секторах економіки.
- **Глобальна інтеграція та конкурентоспроможність.** Кластери можуть зробити значний внесок у розвиток української економіки, привертаючи інвестиції та підвищуючи глобальну конкурентоспроможність. Вони дозволять Україні перейти від економіки виживання до стрімкого розвитку, покращуючи якість життя громадян.
- **Державна підтримка та реформи.** Для подальшого розвитку кластерів важливо продовжити реформи на державному рівні, забезпечуючи необхідну правову та фінансову підтримку.

Європейський досвід

В Європі кластери роблять значний внесок в економіку, тому цей досвід є особливо інформативним для України.

- **Роль кластерів у створенні робочих місць.** В Європі кластери є важливими центрами зайнятості. Це пов'язано з тим, що вони об'єднують різноманітні компанії: від стартапів до великих корпорацій, що створюють нові робочі місця та сприяють розвитку кваліфікованих кадрів.

- **Вплив на заробітну плату.** Кластери зазвичай пропонують вищі заробітні плати, оскільки зосереджуються на висококваліфікованих та спеціалізованих робочих місцях. Особливо у сферах, які вимагають спеціальних навичок і знань, наприклад, в ІТ та науково-дослідчих секторах.
- **Сприяння експорту.** Компанії в кластерах через спільні інновації та об'єднання ресурсів здатні пропонувати конкурентоспроможні продукти та послуги на міжнародних ринках.
- **Сприяння інноваціям та патентуванню.** Кластери в Європі мають важливе значення для інноваційної діяльності. Вони сприяють співпраці між науковими установами та промисловістю, що веде до зростання кількості патентів і комерціалізації нових технологій.

„Європейському союзу кластери дають 40% робочих місць, 55% фонду заробітної плати, половину європейського експорту та 87% патентів Європейського союзу“

Детальніше: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery/>

Перспективи для України

Використання європейського досвіду може бути корисним для України у розбудові власних кластерів. Зокрема, це стосується створення сприятливого інвестиційного клімату, розвитку інфраструктури та політики підтримки інновацій. Європейські практики можуть надати нам **цінний досвід у структуруванні кластерів, формуванні стратегій їх розвитку та сприянні міжгалузевій співпраці**, що в кінцевому підсумку зміцнить українську економіку.

Переваги кластерного підходу для України

- 1. Підвищення економічної складності та розвиток.**
Кластери можуть стати каталізатором економічного зростання України, підвищуючи складність та конкурентоспроможність нашої економіки. Українська економіка традиційно орієнтована на експорт сировини з низьким рівнем перероблення. Кластери дозволяють перейти від простого експорту сировини до створення продукції з вищою доданою вартістю, що сприяє збільшенню внутрішнього валового продукту країни. Через кластеризацію ми можемо збільшити вартість продукції, перетворюючи сировину на готовий продукт з вищою цінністю.
- 2. Сприяння інноваціям та технологічному розвитку.**
Кластери об'єднують різні бізнеси, наукові установи та інноваційні компанії, що створюють сприятливе середовище для інновацій та спільної роботи над новими технологіями.

- 3. Залучення інвестицій та розвиток міжнародних ринків.** Кластери можуть виступати як привабливі платформи для іноземних інвесторів. Вони також сприяють розширенню міжнародної торгівлі, допомагаючи компаніям легше виходити на зовнішні ринки.
- 4. Синергія та підвищення ефективності.** Об'єднання у кластери створює синергію між учасниками, що підвищує їхню загальну продуктивність. Така взаємодія веде до спільного створення цінностей, які перевищують можливості окремого бізнесу. Це включає спільне використання ресурсів, обмін знаннями та співпрацю в R&D.
- 5. Підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.** Кластери допомагають компаніям покращити свої конкурентні переваги, що є критично важливим в умовах глобалізованого світу.

Задача для українських підприємців: активізувати розвиток кластерів у різних галузях національної економіки.

Мова йде не лише про розвиток наявних, але й про створення нових кластерів з метою зміцнення співпраці та створення сильних, інноваційних бізнес-мереж. Вони можуть значно підвищити конкурентоспроможність українських підприємств та сприяти загальному зростанню економіки країни.

В умовах глобалізації та інтеграції на європейські ринки, самотня боротьба більше не є ефективною. Навпаки, спільна робота, обмін досвідом і ресурсами можуть значно підвищити шанси на успіх як окремих підприємств, так і цілих регіонів.

Кластери набувають значущості як інструмент розвитку у контексті післявоєнної відбудови України. Вже з 2024 року Україна може отримати вагомі фінансові ресурси від Європейського союзу – близько 50 млрд євро. Ці кошти будуть спрямовані на відновлення країни та її інтеграцію на європейські ринки. Успіх у використанні цих коштів багато в чому залежатиме від готовності України та її бізнес-середовища до ефективної взаємодії та співпраці. Кластери можуть відіграти важливу роль у цьому процесі, сприяючи об'єднанню зусиль різних галузей та територій.

Тож ми закликаємо українських підприємців до активної участі в кластерах та інших формах співпраці бізнесу. Адже це не лише спосіб розвитку окремих бізнесів, але й важливий крок для загального прогресу країни. Така співпраця вже проявилася в контексті реакції на війну та пандемію, демонструючи здатність українців до об'єднання та ефективної взаємодії.

Ключові тенденції та можливості для розвитку кластерів в Україні охоплюють:

Посилення ролі технологій та цифровізації. Українські кластери інтенсивно інтегрують новітні технології, що дозволяє підвищувати їх ефективність та конкурентоспроможність.

Зростання міжгалузевих кластерів. Це сприяє співпраці та розвитку інновацій між різними галузями. Наприклад, агропромислові кластери об'єднують сільське господарство, харчову промисловість, логістику з іншими сферами.

Розвиток «зелених» кластерів. Важливим напрямком стає відновлювана енергетика та екологічні ініціативи, що відповідають світовим трендам сталого розвитку. Збільшення інвестицій у R&D (research and development). Інвестиції в наукові дослідження та розробки відкривають нові горизонти для інновацій. Кластери залучають кошти від держави, бізнесу та міжнародних фондів для реалізації таких проєктів.

Розширення міжнародної співпраці. Українські кластери все активніше виходять на міжнародні ринки, співпрацюючи з закордонними партнерами. Це надає доступ до нових технологій та кращих світових практик.

Вагомий потенціал для розвитку кластерів в Україні має деревообробна галузь. Завдяки багатим лісовим ресурсам країни, об'єднання зусиль виробників деревини та меблів може сприяти розвитку модульного дерев'яного домобудівництва. А попит на нього в Україні та світі постійно зростає. ГС «Український ВудХауз Кластер» вже демонструє ефективність такого підходу, забезпечуючи співпрацю між підприємствами, що спеціалізуються на виробництві дерев'яних будинків, меблів, та інших продуктів з деревини. Кластеризація в цій галузі дозволяє компаніям ефективніше використовувати наявний потенціал, стимулювати інновації, покращувати логістику, та знаходити нові ринки збуту, що в кінцевому результаті сприяє зростанню економіки та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку.

**Дивитися
відео експерта
Андрія Длігача
на YouTube**





Микола Смолінський

Президент фундації CEASC, експерт з розробки стратегій та залучення грантового фінансування, тренер в авторських тренінгах та програмах післядипломної освіти. Аналізує процес формування та роботи кластерів в Україні з акцентом на виклики та проблеми, з якими вони зіштовхуються.

2020 – дотепер

Ментор міжнародної бізнес-спільноти Board, скаут в «Poland Prize program», автор та тренер навчальних програм в рамках проєктів «UNICEF» і «SWISS FOUNDATION FOR TECHNICAL COOPERATION».

2017 – 2019

Лектор програм MBA Києво-Могилянської бізнес-школи й Міжнародного інституту менеджменту.

2005 – дотепер

Президент «CEASC Foundation 2005», засновник та голова ГО «Рівне. Європейський вибір».

2002 – 2012

Старший викладач кафедри вищої математики та інформаційних систем ВНЗ «Європейський університет», Рівне.

ТЕМА 2: Розуміння кластерів, їх основних характеристик та функцій

Індустріальний кластер

Це природне угруповання компаній, наукових структур та інших організацій, що взаємодіють у певному географічному регіоні або секторі. Індустріальні кластери сприяють співпраці, інноваціям та ефективності, об'єднуючи ресурси та знання. Вони мають важливе значення для економічного росту та конкурентоспроможності регіону.

Кластерна ініціатива

Це конкретні програми або проєкти, започатковані організаціями чи групами в рамках кластера з метою підтримки та розвитку. Ініціативи можуть включати спільні дослідження, розробку нових технологій, маркетингові проєкти та інші спільні заходи, спрямовані на підвищення ефективності та інноваційного потенціалу кластера.

Кластерна політика

Це стратегії та програми, розроблені урядами або регіональними органами для підтримки формування та розвитку кластерів. Така політика може включати фінансову підтримку, регуляторні зміни, створення мережевих зв'язків і сприяння співпраці між підприємствами та науковими установами. Вона спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку кластерів, що допомагає економічному росту та інноваціям.

Кластер – класична інституція оточення бізнесу (IOB), інструмент розвитку бізнесу та регіону.

Кластери створюються в більшості за ініціативи підприємців, особливо малого та середнього бізнесу. Вони є **основою економіки країн-членів ЄС, створюючи до 98% робочих місць та їх валового національного продукту.** Критеріями визначення малого та середнього бізнесу є не більше 250 працівників, які працюють в конкретному бізнесі, й не більше 50 млн євро річного обороту. Кластери в багатьох аспектах є відповіддю на потреби цих підприємств.

Головні ресурси для розвитку бізнесу:

- людський капітал
- обладнання
- сировина
- технології
- доступ до ринків та логістики
- пошук нових партнерств та маркетингових стратегій
- інвестиції та грантове фінансування.

Бізнеси та інституції, які входять до кластера, зберігають свою юридичну незалежність, але спільно працюють над тим, щоб ефективніше реагувати на вимоги ринку. Це сприяє швидшому розвитку бізнесів. Кластери не обмежуються лише виробниками або класичними бізнес-моделями, орієнтованими на заробіток грошей. Вони також включають інституції, які займаються підготовкою кваліфікованих працівників і розробкою технологій для розвитку професійних сфер, відповідаючи на тренди та тенденції зовнішніх ринків.

Кластери не тільки сприяють розвитку бізнесу, але й відіграють головну роль у розвитку регіонів.

Кластери не є формою організації, яка зосереджена на заробітку грошей для себе чи своїх учасників. Натомість вони об'єднують різні суб'єкти, які продовжують займатися своєю звичайною діяльністю (виробництво, навчання, дослідження тощо). У контексті кластера ці інституції та підприємства можуть взаємно посилити один одного, створюючи складніші, технологічні та ефективні продукти. Це сприяє розвитку кожного учасника, роблячи їх більш продуктивними та здатними до інтернаціоналізації.

Така взаємодія і співпраця в рамках кластерів сприяє не тільки розвитку окремих бізнесів, але й всього регіону та території, що відповідає основним функціям органів самоврядування. Таким чином, об'єднання виступають як інструмент для економічного зростання та розвитку територій. Успішні об'єднання зазвичай мають сильну місцеву основу і взаємодіють з місцевими інституціями, залучаючи ресурси й знання з місця свого знаходження. Тож важливо звертати увагу на регіональну співпрацю в процесі створення та розвитку кластерів.

Місія кластера як IOB полягає у створенні оптимальних умов для розвитку, стимулювання співпраці, інтеграції виробників та переробників конкретного сектору у певному регіоні.

Успішність кластерів залежить від їх здатності корелюватися з пріоритетами розвитку відповідного регіону. Тому обираючи напрям, вигідно стратегічно обирати той, який максимально відповідав би потенціалу та ресурсам регіону. Попри значну кількість кластерів, створених в Україні, лише декілька з них можна вважати успішними на національному рівні. Складнощі в більшості полягають в реалізації їх концепції, оскільки багато з них ще на етапі вивчення та осмислення того, яким чином їм стати ефективним інструментом розвитку для спільноти та бізнесу.

За своєю сутністю кластери повинні сприяти взаємодії між підприємцями, науковими установами, бізнес-інституціями та місцевими органами влади. Кожен із цих компонентів є важливим для забезпечення його успіху. На прикладі Польщі, де було декілька хвиль створення кластерів, ми бачимо, що саме успішні об'єднання виникають, коли є гармонія між усіма ключовими складовими, включаючи відповідність регіональним стратегіям розвитку.

Н.В. Не всі сектори та види діяльності однаково підходять для кластеризації.

Гарний приклад: Одеський винний кластер. Він має успішну модель, яка відповідає спеціалізації та потенціалу регіону. Спроба створення подібного кластера в іншому регіоні, який не має відповідних ресурсів та спеціалізації, могла б бути невдалою.

Організаційно-правові аспекти кластерів

В Україні немає юридичної форми господарювання чи взаємодії, відомої як "кластер". Тому незалежно від того, як організація називається, вона не може бути офіційно зареєстрована як "кластер" в юридичному сенсі. Кластери зазвичай є неприбутковими організаціями. Їхня основна мета полягає не в зароблянні грошей для себе, а в розвитку бізнесу та регіону. Вони можуть бути структуровані як громадські спілки та мати код неприбутковості. Ці організації працюють на підтримку бізнес-спільноти, допомагаючи їм розвиватися та розширювати свою діяльність.

На території Польщі кластери часто використовують юридичні форми: "фундація" (fundacja) та "асоціація" (stowarzyszenie). Вони дозволяють об'єднанням ефективно функціонувати в рамках польського законодавства, надаючи потрібну гнучкість для реалізації їхніх завдань і місій. В Польщі, як і в більшості країн Європейського союзу, законодавство і норми відрізняються між країнами-членами, що впливає на способи організації та управління кластерами. Майбутнім менеджерам важливо розуміти ці відмінності, адже вони можуть вплинути на його стратегію та функціонування. Наприклад, в Польщі органи місцевого самоврядування часто виступають як співзасновники або основні партнери кластерів, тож використання цієї форми забезпечує їм додаткову підтримку і ресурси, а також сприяє їхньому включенню в загальну стратегію розвитку регіону.

Рекомендація

Необхідно обирати таку організаційну форму для кластера, яка відповідає його стратегічним цілям і фінансовій моделі. Вибір між громадською організацією чи спілкою або взагалі відсутність формальної юридичної структури залежить від конкретних цілей та фінансових механізмів кластера. Важливо, щоб головною його метою залишався розвиток бізнесу та регіону, а не заробляння прибутку.

Джерела фінансування

Війна в Україні вносить значні зміни в економічне середовище, що впливає на доступ до фінансування для бізнесу та кластерних ініціатив. Звичайно, вона змінює пріоритет у розподілі грантів та інвестицій, а також ускладнює доступ до зовнішніх ринків. Проте одночасно вона надає нові можливості фінансування, зокрема через міжнародну підтримку та грантові програми, спрямовані на відновлення та розвиток умов воєнного часу.

Проектна діяльність. Включає підготовку та реалізацію грантових проєктів. Інституції функціонують як виконавці цих проєктів, отримуючи фінансування на покриття витрат (зарплати команди, витрати на офіс, поїздки тощо).

Консалтингова діяльність. Забезпечує доходи через надання консультаційних послуг для учасників кластера і для сторонніх клієнтів. Це може включати дослідження ринків, розробку стратегій виходу на нові території та інші спеціалізовані послуги.

Проектна команда/офіс. Виконує важливу роль у підтримці учасників кластера, допомагаючи їм у підготовці та реалізації грантових проєктів, а також управлінні ними та звітуванні. Створення професійної проєктної команди є важливим для успішної діяльності кластера. Така команда забезпечує ефективну координацію проєктів, управління ресурсами, підготовку та реалізацію грантових заявок, а також консультативну підтримку учасникам. Це дозволяє об'єднанням бути гнучкими та реагувати на зміни в економічному середовищі, а також ефективно використовувати доступні можливості для розвитку та розширення його проєктної діяльності.

Членські внески. Попри тому, що членські внески можуть виступати як одне з джерел фінансування кластерів, їх розмір повинен бути помірним, адже вони не можуть бути основним джерелом фінансів. Занадто великі внески можуть створити фінансовий тягар для його учасників, особливо для малого та середнього бізнесу. Ефективніше використовувати ці кошти як доповнення до інших джерел фінансування (гранти, інвестиції та регіональна підтримка).

Регіональна фінансова підтримка. Включає бюджетні гроші, які можуть бути виділені органами місцевого самоврядування на підтримку інституцій, які розвивають кластери (фінансування конкретних проєктів або програм). Гарним прикладом можна відзначити **Львівську область**. Львів демонструє прогресивний підхід у реалізації локальних програм, що сприяють розвитку бізнесу, включно з формуванням інституцій, які оточують бізнес, та їх співфінансуванням.

Такі ініціативи сприяють розвитку місцевої економіки, створюючи сприятливі умови для інновацій та розвитку кластерів.

Виклики

Відображають складність процесу розвитку та підтримки кластерів у різних економічних та соціальних контекстах.

- **Конкуренція.** Один з основних бар'єрів для ефективного розвитку кластерів – це уявлення про конкуренцію як про намагання заволодіти всім ринком. Учасники часто сприймають один одного як конкурентів, а не як потенційних партнерів для співпраці та спільного розвитку. У реальності, особливо на глобальному рівні, кластери є скоріше партнерами, що допомагають один одному виходити на більші ринки та задовольняти більші замовлення.

Рішення: необхідно змінювати мислення учасників, спрямовуючи їх на співпрацю та розуміння взаємних переваг.

- **Розвиток бізнесу через кластери.** Існує помилкове очікування, що кластер буде займатися розвитком бізнесу його учасників. Насправді він створює умови та можливості для розвитку, але безпосередньо відповідальність розвитку бізнесу залишається на його власниках.

Рішення: кластери можуть надати підтримку, але ініціатива та зусилля з боку бізнесів є ключовими для досягнення успіху.

- **Залучення органів самоврядування.** Існує потреба у підтримці застарілих підходів та уявлень деякими представниками місцевого самоврядування щодо участі та підтримки кластерів. Однак налагодження співпраці з ними – це важливий аспект. Оскільки органи місцевого самоврядування можуть виступати як головні партнери у створенні кластерів. Ефективна взаємодія між кластерами та органами місцевого самоврядування може значно сприяти розвитку об'єднань та регіонів.

Рішення: щоб подолати бар'єри у спілкуванні та розумінні між кластерами та самоврядуванням, потрібно сфокусувати їх увагу на позитивних прикладах співпраці в інших регіонах.

- **Інституційна та фінансова стійкість.** Стійкість інституцій, які оточують бізнес, є важливим викликом. Для цього необхідно забезпечити різноманітність джерел фінансування та створення професійної команди, адже саме вона може забезпечувати ефективне управління проєктами та допомагати у залученні фінансування.

Рішення: кластери повинні бути здатними адаптуватися до змін в економічному та соціальному середовищі, щоб залишатися ефективними.

У підсумку. **Основоположними каменями ефективного кластера виступають:**

1. Взаємодія зацікавлених сторін: ефективна співпраця між бізнесами, освітніми установами, органами влади та цивільним суспільством є необхідною для створення міцного кластера з єдиною візією та стратегічними цілями.
2. Стратегічне планування: розробка чіткої та прозорої стратегії дозволить скоординувати дії всіх учасників кластера, сприятиме їх згуртованості й забезпечить досягнення спільних результатів.
3. Ефективне управління: прозора система управління з відповідальністю та обов'язками, яка дозволить уникнути дублювання функцій й забезпечить гладке функціонування кластера.
4. Обмін знаннями і навичками: навчання, конференції та майстер-класи залучать до кластера інноваційні ідеї та розширяють професійні компетенції його учасників.
5. Спільні інноваційні проєкти: реалізація спільних дослідницьких та розробницьких проєктів, що є «м'язами» кластера, сприяють його розвитку та інноваційності.
6. Фінансування та ресурси: визначення чітких механізмів залучення фінансування та ресурсів для сталого розвитку кластера.

**Дивитися
відео експерта
Миколи Смолінського
на YouTube**





Анастасія Константинова

Експертка з кластерного та економічного розвитку і розробниця кластерних політик в окремих регіонах Європи, зокрема Австрії, Іспанії та Німеччини.

2021 – дотепер

Старша консультантка промисловості, інновацій і технологій, керівниця Міжнародного співробітництва та східного партнерства в «Technopolis BV».

2019 – 2021

Консультантка проєктів і трансформацій бізнесу, міжнародне співробітництво в «Lufthansa Systems».

2014 – 2019

Консультантка з питань торгівлі, промисловості та інфраструктури якості, міжнародна співпраця в «Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO)»

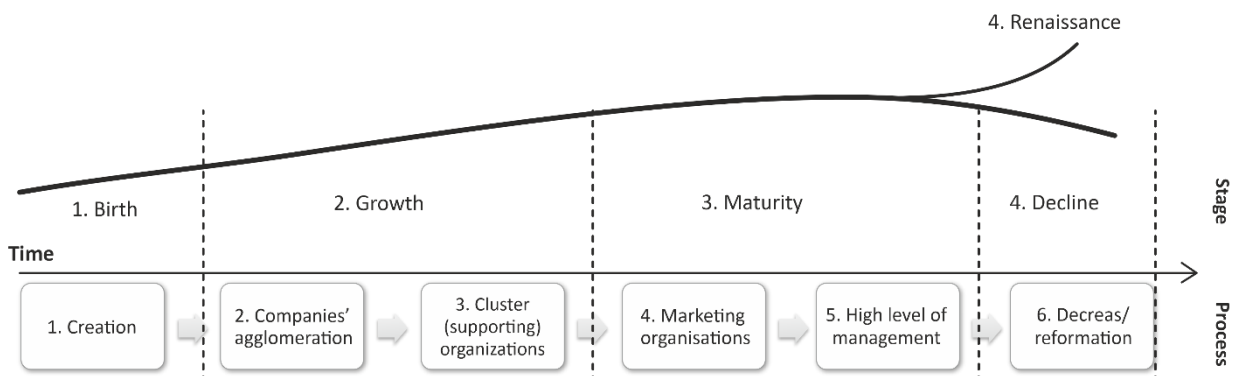
Січень 2018 – Грудень 2019

Менеджерка проєктів, researcher, кластери та конкурентоспроможність в «Steinbeis 2i GmbH», «Stuttgart/Cluster Agency Baden-Württemberg».

ТЕМА 3: Етапи розвитку кластерів та їх особливості

Життєвий цикл кластера

Life cycle of a cluster



Життєвий цикл кластера відображає динамічний розвиток організаційного угруповання, яке з часом адаптується до змін у ринкових умовах, технологіях та економічному середовищі.

- 1. Зародження кластера.** Цей етап починається зі створення великої організації або розвитку групи компаній, наукових центрів у певній тематичній чи географічній області. Це може бути зумовлено економічними, географічними чи іншими причинами, які сприяють концентрації певної діяльності в одному регіоні. Наприклад, кластери у сфері туризму, виноробства, культури та в інших галузях, що сформувалися через географічні чи економічні умови.
- 2. Розвиток та зростання кластера.** На цьому етапі відбувається нарощування його масштабів, коли до первісних компаній долучаються нові організації.

Зазвичай в цей період формуються кластерні ініціативи та різноманітні інструменти підтримки для збільшення ефективності й співпраці між учасниками.

- 3. Зрілість кластера.** Коли об'єднання досягає певного рівня зрілості, тоді процеси в ньому є встановленими та ефективними, головні компанії та структури добре взаємодіють. Це час активної інтернаціоналізації та реалізації значних проєктів.
- 4. Занепад або відродження кластера.** На останньому етапі кластер може або зазнати занепаду, втративши свою конкурентоспроможність, або ж пережити ренесанс, адаптуючись до нових умов і трендів. Важливою умовою для відродження є розуміння загальних трендів у секторі та здатність до інновацій і впровадження нових технологій.

Дана модель є основною, проте важливо пам'ятати що її можна адаптувати до конкретного кластера, враховуючи специфіку кожного регіону, галузі та потреб його учасників. Для успішної роботи кластерної ініціативи варто спільно знаходити рішення для розв'язання проблем її учасників.










Послуги кластерної асоціації

Послуги залежать від потреб компаній та етапу життєвого циклу кластера. Якщо компанії потребують інтернаціоналізації або виходу на міжнародний ринок, асоціація може допомогти їм знайти партнерів за кордоном та підтримати їх участь у міжнародних подіях. Для компаній з дефіцитом кваліфікованого персоналу асоціація може надавати послуги підбору персоналу.

Спектр послуг, які може пропонувати кластерна асоціація:

- інформаційні та комунікаційні сервіси
- перекваліфікація
- тренінги
- кооперація між компаніями та державними органами, іншими регіонами
- маркетинг
- фінансові послуги.

Для визначення та структуризації послуг кластерної асоціації можна використовувати бізнес-модель Canvas, яка допомагає у плануванні та реалізації різних ініціатив. Вона дозволяє визначити головні аспекти своєї діяльності, включаючи основних партнерів, ресурси, канали комунікації, а також цінності, які кластер може надати своїм учасникам.

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 				
	Key Resources 		Channels 					
Cost Structure 			Revenue Streams 					

© CC BY-SA 4.0 | This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Головні види діяльності кластерів:

1. Стратегування сектору. Стратегування допомагає визначити, як кластер може розвиватися і які кроки необхідно зробити для досягнення довгострокових цілей. Стратегія враховує специфіку сектору (наприклад, молочна промисловість чи виробництво меблів), а також передбачає розвиток та адаптацію до змін у світових трендах та потребах ринку.

2. Впровадження стандартів/директив/ISO. В умовах наближення України до стандартів Європейського союзу, таке впровадження стає стратегічним напрямком для кластерів. Це сприяє підвищенню якості продукції або послуг, забезпечує відповідність до вимог міжнародних ринків та допомагає підтримувати конкурентоспроможність.

3. Інтернаціоналізація. Вихід на міжнародні ринки, розширення географії продажів та пошуку нових партнерів за кордоном дозволяє кластерам розширювати свою діяльність, знаходити нові можливості для зростання та збільшувати прибутки.

4. Залучення грантового фінансування. Фінансуванням з різних джерел, включно з грантових програм, можна забезпечити навчання працівників, поїздки, виробниче обладнання, нові технології та інші інвестиції, які сприяють розвитку кластера.

5. Залучення інвестицій. Кластерам потрібно думати про приваблення зовнішніх інвестицій як для окремих підприємств, так і для регіону в цілому. Інвестиції допомагають підтримувати зростання та розвиток кластера, відкриваючи нові можливості та сприяючи економічному розвитку регіону.

Строки проходження стадій життєвого циклу кластера

Визначити чіткі часові рамки для кожного етапу життєвого циклу кластера складно, оскільки це дуже індивідуально. Наприклад, українські організації можуть перебувати на різних етапах, які тривають різний час.

Порада від практика: під час вивчення кластерної політики в країнах Басків та Верхній Австрії, Анастасія Константинова дійшла до висновків, що різні кластери проходили різні етапи протягом періоду у 25 років. Деякі залишалися на етапі росту, тоді як інші вже пройшли кілька разів ренесанс або занепад.

Тож вона радить кластерним менеджерам зосереджуватися на поточних потребах у їхньому регіоні та не фокусуватися занадто на життєвому циклі. А також адаптувати послуги та підтримку до конкретного етапу, на якому кластер знаходиться, щоб забезпечити його ефективне функціонування.

Що робити, якщо перехід між стадіями життєвого циклу кластера не відбувається і він стагнує?

Допомогти можуть наступні інструменти:

- **Обмін досвідом з іншими кластерами** в Україні та за її межами. Це дозволить отримати нові ідеї й підходи, які можуть бути корисними для подолання стагнації.
- **Адаптація до потреб учасників.** Актуальні потреби та недоліки кластера можна виявити шляхом проведення опитування серед них. Воно може включати аналіз ефективності наявних програм та послуг, які він надає.
- **Реалістичне планування та виконання.** Встановлення реалістичних цілей допоможе уникнути надмірних очікувань і розчарувань, які можуть спричиняти конфлікти та демотивацію серед учасників.

Ці рекомендації підкреслюють важливість гнучкості у підходах до управління кластерами та необхідність зосередження на реальних потребах і можливостях учасників для подолання стагнації й досягнення успіху.

„
Реалістично плануйте свою діяльність, уникаючи нереалістичних амбіцій
”

Рекомендації кластерам, які тільки починають:

Набиратися знань та інформації про те, що вже працює в галузі кластерів для уникнення повторення вже наявних практик.

Рекомендовані ресурси для цього:

<https://clustercollaboration.eu/>,

<https://www.tci-network.org/on-clusters/>

ECCP Platform



TCI Network



Розглядати можливість залучення програм, які сприяють обміну інформацією та досвідом між підприємствами, як це відбувається в Європі через програму "Еразмус".

Обмінюватися досвідом з іншими кластерами та асоціаціями, які вже давно сформовані та мають практичний досвід роботи.

Розглядати інші кластери як бізнес-структури, які надають професійні послуги та підтримку компаніям, організаціям в певному регіоні й секторі. Аналізувати їх з позиції підприємця, що звернувся до кластера за підтримкою.

Рекомендації тим, хто перейшов на наступний етап

Розробити стратегію та визначити пріоритет: чого ви хочете досягти. Якщо ресурсів і потенціалу бракує, потрібно їх інвестувати.

Концентруватися на обраному напрямку, не розпилюючи увагу на багато різних задач одночасно.

Планувати, виконувати та контролювати. Розробити оперативний план і стежити за тим, як він прогресує.

Адаптуватися: спостерігати, що працює, а що ні, розмірковувати та змінювати.

Команді: співпрацювати всередині та зовні, делегувати та залучати.

Кластер-менеджеру: очолювати та керувати.

Шукати фінансові ресурси для розвитку кластера. Волонтерство може бути корисним на початкових етапах, але далі варто мати більше фінансових можливостей.

**Дивитися
відео експертки
Анастасії Константинової
на YouTube**





Ірена Лобоцька (Irena Łobocka)

Координаторка ключових проєктів Sustainable Infrastructure Cluster (Кластера Сталої Інфраструктури). Відповідальна за розвиток мережі міжнародного співробітництва, створення спільних кластерних проєктів, а також за ефективну реалізацію стратегії їх розвитку, результатом якої є сертифікація Національного Ключового Кластера у 2016, 2019 та 2022 роках.

2016 – дотепер

Генеральна директорка «Dom Plus», яка впроваджує технології пасивного житлового будівництва в Польщі.

2015 – 2022

Розвиток мережі міжнародного співробітництва, створення спільних кластерних проєктів, а також ефективна реалізація стратегії розвитку кластера.

2013 – дотепер

Головна координаторка проєкту для кластера сталої інфраструктури.

2011 – дотепер

Управління та реалізація навчальних та інвестиційних проєктів, що фінансуються ЄС в Польщі (стосуються енергоефективності, будівництва з нульовим прибутком, відновлюваних джерел енергії, домашньої автоматизації тощо)

ТЕМА 4: Аналіз потенціалу та дослідження проблематики галузі кластера

Заснування кластеру може бути:

- Зумовлене ініціативою підприємств, переважно малих та середніх, з бізнес-орієнтованим підходом.
- Впливати з ініціативи індивідуальних підприємців/візіонерів, які передбачають або знають про переваги мережевої взаємодії та хочуть розвивати або просувати інновації.
- Зумовлене політикою, коли необхідно сприяти місцевим або регіональним економічним ресурсам та потенціалом розвитку.
- Підтримане донорами, коли кластери функціонують як засіб співпраці у розвитку регіону чи країни.
- Виникнути завдяки посередникам: агенціям економічного розвитку, торговим палатам або бізнес-асоціаціям. Після ідентифікації останніми спільних потреб серед учасників та організації ними спроби співпраці між зацікавленими учасниками.
- Створено з дослідницькою метою, коли університети або наукові установи прагнуть до кращого зв'язку з місцевою або регіональною економікою.

Основні поштовхи для розвитку кластерних ініціатив в Україні спостерігаються саме з боку приватного бізнесу.

Якщо ви прагнете започаткувати кластер, важливо провести дослідження і визначити потенціал вашої ініціативи.

Зазначте галузь і тематику, уникаючи надто широкого чи вузького підходу.

Проведіть аналіз галузі: оцініть її майбутнє, розгляньте з різних перспектив.

Розробіть концепцію, визначте потенційних партнерів та їхні інтереси.

Розгляньте ідеї проєктів і переконайтеся, що у вас є достатньо ресурсів для їх реалізації. Універсальні рішення можуть допомогти вам залучити відсутні ланки ланцюжка доданої вартості.

10 головних питань для початку:

1. Що ми хочемо досягти за допомогою кластерного підходу?
2. Чи можемо ми використовувати інші засоби для досягнення цілей?
3. Які партнери та головні учасники нам потрібні?
4. Чи мають партнери достатню економічну, організаційну та інноваційну потужність?
5. Які переваги (сильні сторони) приносять партнери?
6. Які переваги має пропонувати наш кластер для його учасників?
7. На яких наявних успішних або стійких стратегічних союзах може базуватися кластерний підхід?
8. Чи є "хімія" між партнерами правильною?
9. Які заходи для підвищення довіри є необхідними?
10. Чи є цілі та функції майбутніх дій у сфері кластеризації зрозумілими для всіх зацікавлених сторін?

Оцініть місцеву екосистему та впливових гравців. Гарним інструментом для початкового аналізу середовища, у якому існує кластер, є **мапа сильних сторін території місцезнаходження вашого кластера чи проєкту**. Ця мапа може відображати видатні університети, публічні установи та інноваційних гравців вашої галузі або інші кластери, які знаходяться поряд. Це ваш візуальний помічник, який здатен допомогти скласти ширше уявлення про територію, потенційних учасників та зацікавлених в діяльності кластера осіб.

Cluster mapping надає перше **статичне** уявлення про потенційну структуру вашого кластера без урахування якісних аспектів.

ПРИКЛАДИ:

- [Європа](#)
- [США](#)

У своєму дослідженні ви можете також використовувати й інші **комплексні інструменти аналізу: SWOT-, PESTEL- та аналіз ланцюга вартості**, щоб зрозуміти зовнішні чинники, які впливають на кластер та його членів.

Аналіз ланцюга вартості

Проведіть аналіз ланцюга вартості для переконання, що ваш кластер охоплює всі етапи процесів галузі. В найпростішому його вигляді сировина перетворюється на компоненти, які збираються у кінцеві продукти, розподіляються, продаються чи обслуговуються. Оскільки продукти і послуги стають дематеріалізованими, а сам ланцюг вартості не обов'язково має фізичний розмір, створення вартості відбувається в системі. В ній різні економічні сторони (постачальники, партнери, клієнти тощо) спільно працюють для спільного створення мережі вартості.

Структуруйте його так, щоб компанії колективно забезпечували повноцінні рішення від початку до кінця. Цей підхід не лише пропонує комплексне обслуговування зовнішнім клієнтам, але й гарантує задоволення потреб членів кластера.

Взаємодія зміцнює конкурентоспроможність та позиціює кластер як постачальника повноцінних рішень. Використовуйте цей аналіз для визначення прогалів у ланцюгу вартості та стратегічного їх заповнення, сприяючи співпраці між його учасниками. Навіть для існуючих кластерів карта ланцюга вартості допомагає виявити "білі плями" або відсутні зв'язки.

Аналіз SWOT

Систематичний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT) допомагає створити реалістичне уявлення і вивести області дії та пріоритет для кластера.

Аналіз сильних і слабких сторін є частиною внутрішнього аналізу і стосується кластера та його учасників.

Дослідіть болісні точки галузі

Проведіть глибоке дослідження для визначення основних проблем у вашій галузі. Цей аналіз має містити **розуміння ринкових тенденцій, потреб клієнтів та можливих перешкод**, з якими стикаються компанії. Використовуйте опитування, інтерв'ю та аналіз даних для збору всебічних інсайтів. Виокремлення інсайтів дозволяє кластеру розробляти стратегії спільних рішень. Сприяйте відкритим обговоренням серед його членів для обміну досвідом і турботами. Цей колективний підхід до розв'язання проблем покращує загальну конкурентоспроможність та стійкість галузі.

Поради від практика:

За словами Ірени Лобоцької, представниці Sustainable Infrastructure Cluster, після зменшення фінансової підтримки з боку ЄС польський кластерний рух переживав значні виклики. Багато кластерів надто залежали від фінансування, не вирішували реальних потреб бізнесу, тому при зменшенні фінансування кластер зупиняв своє існування. Виживали ті об'єднання, де були активні, залучені учасники та справжня спрямованість на розвиток галузі. Це підкреслює важливість створення кластерів з чіткою метою та зобов'язанням, а не виключно на зовнішні фінансові ресурси.

Основні проблеми розвитку кластерів в Україні

Перша та, можливо, одна з найбільших перепон – це відсутність законодавчої бази. Без чітко визначених правил гри та державної підтримки, кластери залишаються в ареалі теоретичних конструкцій, а не практичної діяльності. Розробка рамкового закону про кластери має стати пріоритетом для законодавчої влади, що дозволить закріпити підґрунтя для їхнього розвитку.

Другим важливим аспектом є фінансування. Без доступу до стартового капіталу та інвестицій, створення кластерів перетворюється на непосильну задачу для більшості підприємців. Також не можна ігнорувати культурні та психологічні бар'єри. Культура співпраці, відкритості до інновацій і взаємної довіри має стати нормою в підприємницькій спільноті України. В цьому контексті, інформаційні кампанії та обмін досвідом можуть сприяти змінам у національній бізнес-культурі.

Не можемо нехтувати й слабкою інноваційною активністю та нестачею кваліфікованих кадрів. Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи зміцнення зв'язків між науковими установами та бізнесом, а також створення програм підготовки спеціалістів у сфері кластерного менеджменту та інновацій.

Українські кластери мають всі шанси стати локомотивами економічного розвитку, однак для цього необхідно об'єднати зусилля всіх стейкхолдерів.

**Дивитися
відео експертки
Ірени Лобоцької
на YouTube**





Андрея Тома (Andreea Toma)

Менеджерка проєктів Трансільванського меблевого кластеру. Має досвід розробки стратегії кластера та його цілей.

2021 – дотепер

Менеджерка проєктів Трансільванського меблевого кластеру.

2019 – дотепер

Експертка грантів ЄС в «Hygia Consult».

ТЕМА 5: Формування кластерної стратегії та мети

Стратегічне планування є своєрідним компасом, який керує подорожжю організації до бажаної мети. Кожен крок має свою мету, відповідає загальній стратегії та спрямований вперед

Розробка стратегії кластера

Створення міцної стратегії – це багатогранний процес, який вимагає уваги до його аспектів. Вона може підтримувати організацію на різних етапах її становлення. Для нових організацій важливо визначити перші стратегічні кроки, розвинуті організації повинні чітко сформулювати свої цілі, а зрілі – калібрувати свою стратегію та підійматися на новий рівень. Єдине у цьому процесі – щоб досягти спільного успіху, стратегічні цілі повинні бути загальними для всіх учасників й чітко визначеними, виходячи з його ключових аспектів. Це поточний та майбутній економічний контекст, потреби зацікавлених сторін, позиція та цілі організації.

Важливо: впровадження компаніями процесу стратегічного аналізу й планування є обов'язковим для отримання сертифіката з управління кластером за стандартом ESCA.

Стратегію можна розглядати як ДНК кластера

Вона ґрунтується на спільних діях. Початок бере від необхідності віддзеркалення та врахування інтересів членів на різних часових проміжках існування кластера.

Покладається на колаборативний розвиток як основний метод реалізації стратегії.

Кроки розробки стратегії:

- 1. Консультування.** Визначення поточного контексту, основних структурних аспектів, стадії розвитку та виявлення потреб.
- 2. Анкетування учасників.** Анкета розроблена відповідно до специфіки організації та містить питання, що стосуються інвестицій, SWOT-аналізу наявних співпраць, потреб, очікувань.
- 3. Проведення інтерв'ю.** З поточними членами, з потенційними майбутніми членами, з ключовими авторами та зацікавленими сторонами.
- 4. Дослідження ринку.** Включає кількісний аналіз пропозицій та попиту, визначення конкурентів та партнерств, аналіз фінансових показників та прогнозування розвитку, аналіз представництва та важливості організації, кореляцію з офіційними національними та міжнародними стратегіями розвитку.
- 5. Навчання.** Тематичні майстер-класи за участі членів кластера.
- 6. Ведення проєктів.** Інтеграція отриманих результатів в ідею проєкту для розвитку кластера, відповідно до заздалегідь визначених цілей.
- 7. Підготовка кінцевого стратегічного документа.** Узгодження та компіляція всієї інформації для визначення напрямів на короткий, середній та довгий термін. З урахуванням цінностей, бачення, місії, стратегічних цілей та плану дій.

Для розробки ефективної стратегії використовуйте комплексні інструменти: **SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та аналіз ланцюга вартості**, щоб зрозуміти зовнішні чинники, які впливають на кластер та його членів. Визначте сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для організації. Оцініть зовнішній вплив на членів та їхнє місце в ланцюгу вартості. Встановіть міцний фундамент, залучаючи зацікавлених сторін через консультативні сесії, створення індивідуальних анкет для членів кластера, проведення інтерв'ю та глибоке маркетингове дослідження. Вийдіть за межі початкового збору даних, впроваджуючи регулярні постійні консультації та інші форми взаємодії з зацікавленими сторонами.

Розробка стратегії – це ітеративний процес, її потрібно адаптувати до потреб, які швидко змінюються, та динаміки економіки.

Аналіз ланцюга вартості

Аналіз ланцюга вартості потрібен для переконання, що ваш кластер охоплює всі етапи процесів галузі. Структуруйте його так, щоб компанії колективно забезпечували повноцінні рішення від початку до кінця. Цей підхід не лише корисний для зовнішніх клієнтів, пропонуючи комплексне обслуговування, але й гарантує, що члени кластера можуть задовольняти потреби один одного.

Ця взаємодія зміцнює його конкурентоспроможність та може позиціювати його як постачальника повноцінних рішень. Використовуйте цей аналіз для визначення прогалин у ланцюгу вартості та стратегічного їх заповнення, сприяючи співпраці між учасниками кластера.

Визначення мети та цілей кластера

Мета полягає в обґрунтуванні його існування. Вона може визначатися як: **сприяння інноваціям, економічному розвитку, створенню робочих місць або обміну знаннями** – все, що зацікавить більшість членів кластера на момент його створення. Мета визначається за підтримки та затвердження всіма членами, які брали участь у підготовчих заходах (анкетування, індивідуальні інтерв'ю, майстерні, розробка портфеля проєктів).

Вона має слугувати природним висновком процесу визначення спільних цілей та заходів, на які згодилися всі члени кластера під час своєї участі в аналітичному процесі. Використовуйте отримані інсайти, щоб визначити мету, яка резонує з більшістю учасників і служить його єдиною рушійною силою.

Оцінка досягнень кластера включає: кількісні показники, ключові показники ефективності (KPI), якісні показники (обмін знаннями й співпрацю). Попри важливість встановлення реалістичних показників для оцінки досягнень цілей кластера, "суб'єктивне" задоволення його членів може бути пріоритетом діяльності, але краще прагнути до холістичної оцінки, яка враховує показники різних видів.

Інші критерії:

- **Вплив на конкурентоспроможність:** порівнюючи результати членів кластера з конкурентами у галузі, які покращення відзначаються?
- **Кадровий потенціал:** чи сприяє кластер розвитку кваліфікованих кадрів в регіоні? Чи бере він участь у програмах навчання та освітніх партнерствах? Чи залучаються університети до цих програм?
- **Інновації:** у якій мірі інновації включаються в проєктні партнерства? У якій мірі діяльність кластера залучає дослідницькі та розробницькі установи до проєктів та його діяльності?

Розробка плану дій та впровадження стратегії

План дій – це процес трансформації стратегічного бачення в конкретні результати. Розпочинати його можна з однорічного плану дій, який визначить короткострокові цілі. Розподіліть завдання між учасниками та ресурси між проєктами. Приймайте змістовно-адаптивний підхід, визнаючи потенційні ризики та перешкоди, роблячи необхідні коригування на основі результатів, виявлених під час моніторингу.

Планування **фінансової стабільності** кластера є невіддільною частиною успішного впровадження його стратегії. Розширюйте джерела доходів: членські внески, спільне фінансування від учасників, кошти від міжнародних проєктів та дохід від розроблених кластером послуг. Заохочуйте поетапний підхід, розпочинаючи з легко досяжних завдань у перший рік і поступово розширюючи обсяг на основі успішної реалізації та підтримки його членів.

Серед викликів впровадження будь-якої стратегії завжди можна зустріти неефективні комунікації, погані практики управління людськими ресурсами та відсутність можливостей для адаптивності до зовнішніх факторів. Але навіть найдокладніше спланована стратегія може стикатися із непередбачуваними труднощами (зміни в законодавстві чи економічні спади). І лише **культивування особливого, стійкого менталітету є ключовим для довгострокового успіху кластерів**. Тож заохочуйте його членів брати участь в спільних заходах з обміну знаннями. Пропагуйте партнерства з дослідницькими, розвитковими та інноваційними структурами для підвищення інноваційних можливостей кластера.

Створення простору довіри та співпраці може призвести до більшого соціального та економічного впливу кластера

Порада від практика: Андрея Тома звертає увагу українських підприємців на Cluster Management Excellence Label (лейблу відмінності управління кластером), який вказує на статус підтвердженої якості його послуг та рівень зрілості. Цей лейбл заробляється завдяки дотриманню стратегічного планування, ефективним управлінським практикам та успішному впровадженню проєктів. Лейбл слугує свідченням про зобов'язання кластера до досягнення відмінності в управлінні.



Детальніше: <https://www.cluster-analysis.org/cluster-management-excellence>, <https://eucles.be>

Під час розробки **стратегії українським кластерам** варто зважати на сучасні реалії ведення бізнесу та особливості національної економіки. Це стосується обрання пріоритетних галузей та сфер діяльності з огляду на їх потенціал зростання, експортний потенціал та відповідність національним інтересам.

Також важливо враховувати нові можливості, які відкриває **євроінтеграційний курс України**. Це стосується доступу до європейських ринків, можливостей для міжнародного партнерства та інвестицій, а також перейняття кращих європейських практик кластеризації. Відповідно, стратегічне бачення українських кластерів має враховувати європейську інтеграцію як ключовий фактор успіху.

Успіх стратегії залежить від її **інтеграції та адаптивності до змінюваного ринкового середовища**. Стратегія повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до нових ринкових умов, технологічних змін та змін в поведінці споживачів. Кластер повинен регулярно переглядати свою стратегію, щоб відповідати поточним потребам та викликам ринку, тим самим забезпечуючи стійкість та зростання своїх учасників.

**Дивитися
відео експертки
Андреї Тома
на YouTube**





Доктор Гуннар Мерц (Dr. Gunnar Merz)

Генеральний директор кластерної асоціації Composites United e.V. Відбудовував роками структуру: з двох осіб до однієї з найбільших у світі високопродуктивних галузевих та дослідницьких асоціацій: 350 учасників, об'єднує 7 кластерів та 3 спільноти на чолі з двома виконавчими директорами, виконавчим комітетом, 40+ робочими групами та керівництвом на місцях.

2019 – дотепер
Генеральний директор «United e.V.».

2014 – 2018
Генеральний директор «CFK-Valley Stade e.V.»

2008 – 2013
Менеджер з розвитку нового бізнесу в «Dow Germany», спеціаліст з вуглепластику.

2005 – 2008
Керівник глобальної групи закупівель целюлозної сировини, представник «Dow Germany» у робочій групі поновлюваних матеріалів у VCI, розробка концепції перероблення та циклічної економіки.

ТЕМА 6: Організаційна структура та управління кластером

Приєднатися до кластера означає швидше пройти інноваційний процес і разом досягти успіху

Мережі між фірмами

Це союзи компаній, які спільно працюють над економічними та/або екологічними цілями. Вони можуть створюватися між фірмами у межах кластерів, а також існують поза ними. Мережі можуть бути горизонтальними (фірми, які конкурують на одному ринку) та вертикальними (ті, що належать до різних рівнів одного ланцюга вартості).

Промислові райони

На відміну від теоретичного поняття "ростового полюсу", промисловий район – це місцева система, яку характеризує активна присутність людської спільноти та домінуючої галузі. Яку своєю чергою складає набір малих незалежних фірм, що спеціалізуються на різних етапах одного виробництва. Термін "промисловий район" був вперше розроблений Альфредом Маршаллом у 1890 році.

Полюси росту

Це центри рушійних галузей – тих, які домінують в інших секторах через свій великий розмір, значну ринкову потужність та/або роль провідних новаторів. Розширюючи галузі (або навіть окремі фірми), становлять собою полюси росту, які приваблюють, концентрують та спрямовують інші економічні ресурси.

Генезис ідеї ростового полюса був головним чином в економіці, а не в географічному просторі, хоча географічна агломерація не була виключена.

Бізнес-асоціації

Вони об'єднують фірми зі схожими інтересами, надаючи різноманітні послуги. Включають вираження колективних інтересів членських компаній, які вони представляють, або надають послуги з навчання, інформації, створення мереж, організації торгових ярмарків тощо. Існує велика різноманітність можливих організаційних структур бізнес-асоціацій. Регіональна близькість не є обов'язковою.

Спеціальні економічні зони (СЕЗ)

Це географічно обмежені області, де уряди сприяють промисловій діяльності за допомогою адміністративних, фіскальних та регуляторних стимулів, а також інфраструктурної підтримки. СЕЗ широко використовуються в багатьох розвинених економіках.

Науково-технічні парки (НТП)

Це організації, керовані спеціалізованими професіоналами. Їх головна мета полягає в збільшенні багатства своєї спільноти, сприяючи інноваційній культурі та конкурентоспроможності пов'язаних підприємств та знанням заснованих установ. Технологічний парк має схожі цілі з промисловим парком, але більше фокусується на технологіях та інноваціях. Для досягнення цих цілей НТП стимулює та управляє потоком знань й технологій між університетами, дослідницькими установами, компаніями і ринками. Він сприяє створенню та росту

інноваційних компаній через процеси інкубації та відокремлення, надає інші додаткові послуги разом із приміщеннями високої якості.

Промислові парки

Промисловий парк визначається як великий земельний масив, поділений і розвинений для використання кількома фірмами. Він має спільну інфраструктуру і сприяє близькості фірм.

Екопромислові парки (ЕПП)

Це відведена для промислового використання область на відповідному майданчику, яка забезпечує сталість завдяки інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів якості у його розміщенні, плануванні, управлінні та операціях.

Практичний кейс

Доктор Гуннар Мерц розповів про структуру кластерної асоціації Composites United e. V. (CU), яка вибудовувалася роками. Вона починалася з двох осіб і виросла до однієї з найбільших у світі високопродуктивних галузевих та дослідницьких асоціацій, яка поєднала 350 учасників з метою спільно розробляти легкі дизайнерські рішення майбутнього. Наразі вони об'єднують 7 кластерів та 3 спільноти на чолі з двома виконавчими директорами, виконавчим комітетом, 40+ робочими групами та керівництвом на місцях. Тип структури Composites United e. V. (CU) є централізованим з головним представництвом в Берліні. Місцеперебування офісу було обрано не випадково. Адже саме тут знаходяться усі головні органи та представництва влади, які допомагають кластеру з GR-роботою.



При виборі моделі організаційної структури кластера краще диверсифікувати членства за розмірами компаній та типами установ, створюючи багатогранну мережу. Малі, середні та великі підприємства разом із дослідницькими установами та університетами вноситимуть у кластер різні точки зору та ресурси. Ця різноманітність сприяє динамічному обміну ідеями та створює міцну екосистему, здатну вирішувати завдання на всьому ланцюгу вартості. Такий підхід підвищує потенціал кластера для інновацій та стійкості, оскільки члени приносять до колективного столу сили та експертизу, які доповнюють один одного.

Встановлення прозорості та всебічної структури керівництва кластером є головним для його ефективного управління. Централізована рада, що контролює стратегічні аспекти (лобіювання, вихід на нові ринки та фінанси), забезпечує єдино утворене прийняття рішень. Це гарантовано створює середовище, в якому досягаються стратегічні цілі та швидко вирішуються індивідуальні потреби.

Створення присутності в політичних центрах та участь в зусиллях лобювання є стратегічним кроком для забезпечення необхідної підтримки від уряду. Поза фінансовою підтримкою ця співпраця може вплинути на прийняття політичних рішень на користь кластера та його членів. Стабільність не лише зміцнює його фінансовий фундамент, але також надає тверду позначку його важливості. Ця симбіотична взаємодія між кластером та урядовими структурами робить його головним учасником в розвитку галузі, сприяючи довгостроковому успіху та стійкості.

Не завадить:

- Закладати у свою організаційну структуру **глобальну перспективу**. Активно брати участь в європейських організаціях та встановлювати співпрацю з кластерами різних країн, наслідуючи приклад з Південною Кореєю. Це не лише розширює зону впливу кластера, але й відкриває можливості для міжнародного фінансування. Охоплювати потенціал міжнародних проєктів та партнерств, позиціонуючи свій кластер, який прагне до інновацій та просування світового рівня.
- Розглядати участь в кластері як **довгострокову інвестицію**, а не швидкий успіх. Нехай вас надихне історія успіху члена нашого кластера, будівельного інженера з Дубая, як його навчання протягом трьох років призвели до світового лідерства на ринку.

Розвивати **менталітет мережевого спілкування** у межах вашого кластера, особливо серед маленьких та середніх підприємств (МСП). Брати до уваги досвід промислової галузі в Німеччини, де існує чіткий акцент на співпрацю та обмін інформацією між компаніями, який виявився важливим для подальшого розвитку інновацій в країні. Культивувати спільну етику співпраці, адже спільне зобов'язання до взаємодії може значно покращити ефективність та результати вашого кластера.

Для успішного функціонування кластера рекомендовано створити **внутрішні органи та структури**:

- 1. Управлінська рада (Board of Directors):** головний орган управління кластером, який складається з його учасників-лідерів (компаній, університетів, дослідницьких організацій). Рада приймає стратегічні рішення, визначає пріоритети та надає напрямок розвитку кластера.
- 2. Виконавчий директор (Executive Director):** відповідає за щоденне управління кластером та виконання рішень, прийнятих управлінською радою. Він або вона координує роботу різних комітетів та робочих груп, сприяє обміну інформацією та співпраці між учасниками.
- 3. Комітети та робочі групи:** розв'язують конкретні завдання та реалізують проекти у межах кластера. Ці структури включають технічні, дослідницькі, інноваційні та інші групи, які спеціалізуються на певних аспектах його діяльності.
- 4. Відділ управління проектами:** відповідає за планування, виконання та контроль проектів, забезпечує їх відповідність стратегії кластера.

5. **Відділ комунікацій та маркетингу:** комунікує із зовнішнім світом та партнерами, робить рекламу кластера та просуває досягнення, координує всі події.
6. **Фінансовий відділ:** відповідає за фінансовий менеджмент кластера, включаючи бюджетування, фінансову звітність та контроль.
7. **Відділ партнерств і розвитку бізнесу:** шукає можливості для співпраці з іншими кластерами, компаніями, дослідницькими установами та організаціями з метою розвитку бізнесу й спільних ініціатив.

За допомогою цих структур кластер може ефективно керувати своєю діяльністю, сприяти інноваціям та досягати стратегічних цілей. Кожен кластер може вирішити, які структури необхідні відповідно до своїх унікальних потреб та завдань.

Ролі та функції керівництва кластера

Функції:

1. **Розвиток стратегічного лідерства** для визначення чітких цілей кластера та вироблення шляхів для їх досягнення. Активна взаємодія з учасниками визначить спільні стратегічні цілі. Забезпечення постійного моніторингу виконання стратегічних завдань.

- 2. Координація та комунікація** всередині між усіма рівнями структури. Усі члени керівництва повинні розуміти спільні цілі та працювати над їх досягненням. Впровадження системи внутрішнього звітування та сприяння відкритому обміну інформацією. Організація регулярних нарад та зустрічей для уточнення завдань та оновлення всіх членів керівництва.
- 3. Інвестиція в розвиток лідерських якостей** учасників керівництва. Сприяння навчанню та розвитку компетенцій, необхідних для розв'язання викликів та реалізації стратегічних завдань. Впровадження програми навчання та тренінги для керівників. Сприяння обміну досвідом та навичками серед членів керівництва.

Ролі

Менеджер кластера повинен знати правильних експертів і сприяти зв'язкам. Ця роль полягає в організації часток головоломки для створення синергії. Наголошення на розробці універсальних рішень, які можна масштабувати, забезпечує довгостроковий вплив та більшу цінність для кластера.

Щоб досягти успіху в ролі менеджера або учасника кластера, ключовим є ентузіазм. Віра в місію кластера та наполегливість у подоланні труднощів – важливі якості, які надихають інших. Створення свідомості в галузі, можливостей для мережових зв'язків та сприяння неформальним зв'язкам є необхідними для успіху та стійкості кластера.

Кластер-менеджер відіграє ключову роль у координації, лідерстві та розвитку кластерної ініціативи, що забезпечує ефективну взаємодію всередині та між кластером і зовнішнім світом. Ефективність такої ініціативи значною мірою залежить від компетентності та лідерських якостей менеджера, який повинен забезпечувати відповідність діяльності кластера потребам його учасників та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Співробітництво в кластері

- Використовуйте сучасні технології для полегшення комунікації та співпраці між учасниками кластера.
- Створіть цифрові платформи для обміну інформацією, впровадьте онлайн-інструменти для спільної роботи.
- Підтримуйте використання цифрових інструментів для організації віртуальних зустрічей та робочих груп, сприяйте віддаленому співробітництву.
- Ініціюйте створення мереж та партнерств всередині кластера та з іншими організаціями й установами. Це допоможе розширити можливості для співпраці та обміну ресурсами.
- Організуйте події для обміну досвідом і встановлення нових партнерств.

Фасилітація процесу обміну знаннями

- Створюйте умови та розробляйте ініціативи для активного обміну знаннями серед учасників кластера.
- Організуйте регулярні семінари, воркшопи та конференції для обговорення актуальних тем та обміну досвідом.

При формуванні **організаційної структури кластерів в Україні** варто враховувати місцеву специфіку та особливості ведення бізнесу. Це стосується правових норм, оподаткування, бюрократії, корупції тощо. Тому у структурі управління кластером важливо передбачити взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування. Така взаємодія має лобювати інтереси кластера та сприяти створенню сприятливих умов для розвитку його учасників.

Також під час формування оргструктури кластера в Україні радимо враховувати **залучення міжнародної технічної допомоги та грантів ЄС**. Це надасть додаткові можливості фінансування для розбудови інфраструктури кластера, розвитку компетенцій працівників, впровадження інноваційних рішень тощо. Доцільно створити відділ міжнародного партнерства, який би займався пошуком можливостей для навчання, обміну досвідом, фінансування проєктів коштом ЄС та інших донорів.

Ще одним ключовим аспектом для українських кластерів є **розвиток навичок і професійного потенціалу його членів**. Це включає організацію тренінгів, семінарів, майстер-класів з різних аспектів діяльності кластера – від технічних навичок до управлінських та маркетингових. Налагодження партнерства з освітніми установами та бізнес-школами дозволить кластеру забезпечити своїх членів актуальними знаннями та навичками, які вони можуть застосовувати у своїй щоденній діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню якості продукції та послуг, що пропонуються членами кластера, та зміцнить їх позиції на ринку.

**Дивитися
відео експерта
Доктора Гуннара Мерца
на YouTube**





Олег Демчук

Голова правління Українського кластерного альянсу, який об'єднує понад 50 кластерів в Україні. Має практичне розуміння концепції кластерів, розвитку кластерного руху в Україні та вплив, яких зазнали різні сектори національної економіки.

2023 – дотепер

Залучений експерт, консультант Школи управління проєктами місцевого самоврядування «USAID IRI».

2023 – дотепер

Голова Ради в НУО «Український кластерний альянс».

2022 – дотепер

Залучений експерт, консультант в проєкті «Сприяння економічному розвитку Кам'янець-Подільської громади».

2020 – дотепер

Голова Ради в НГУ «Мережа центрів інформаційного забезпечення бізнесу».

ТЕМА 7: Залучення зацікавлених сторін та партнерств

Зацікавлені сторони кластера — це суб'єкти, які беруть участь у кластерній діяльності або мають інтерес до цієї діяльності.

- 1. Бізнес.** Компанії незалежно від їхнього розміру та сфери діяльності, підприємства, які займаються імпортом, експортом або імпортозаміщенням. Вони можуть використовувати інновації та технології у своїй діяльності.
- 2. Наукові інституції.** До цієї категорії належать університети та інші освітні заклади, які беруть активну участь у кластерах. Вони зацікавлені у застосуванні своїх наукових досліджень та розробок у реальному секторі економіки, впровадженні своїх технологій.
- 3. Неурядові організації.** Різноманітні НУО, які можуть виконувати підтримувальні та консультативні ролі у кластері, сприяти розвитку мережі контактів між іншими учасниками.
- 4. Органи місцевого самоврядування.** Вони представляють інтереси конкретної території чи регіону, можуть бути в кластері через різні інституції (агенції місцевого або регіонального розвитку). Їхнім інтересом є сприяння економічному розвитку території, яку вони представляють.

Переваги у кластеруванні для МСБ:

- **Спільний доступ до ресурсів і знань.** МСБ, що входять до кластера, можуть взаємно ділитися ресурсами, знаннями та навичками, що підвищує їх загальну ефективність і знижує витрати.
- **Поліпшення інноваційної діяльності.** Кластери забезпечують МСБ доступ до інновацій та технологій, які зазвичай доступні лише більшим компаніям. Це сприяє швидкому розвитку нових продуктів і послуг.
- **Розширення ринків і каналів збуту.** Участь у кластері може допомогти МСБ вийти на нові ринки та розширити канали збуту, в тому числі на міжнародному рівні.
- **Спільний маркетинг.** МСБ можуть об'єднувати свої зусилля для спільних маркетингових та рекламних кампаній, що значно підвищує їхню видимість та зменшує витрати.
- **Легкий доступ до фінансування.** Кластери можуть бути більш привабливими для інвесторів та кредиторів, оскільки представляють більшу групу компаній зі зміцненою ринковою позицією.
- **Підвищення конкурентоспроможності.** Об'єднання в кластери дозволяє МСБ підвищити свою конкурентоспроможність шляхом спільних інновацій, зменшення витрат та покращення якості продукції.
- **Співпраця з науковими установами та дослідницькими центрами.** МСБ у кластерах мають можливість співпрацювати з науковими інститутами, що сприяє розвитку науково-дослідної діяльності та інновацій.

Участь в кластерах допомагає МСБ не тільки виживати в умовах конкуренції, а й активно розвиватися, пристосовуючись до змін ринкового середовища.

CASE 1:

Переваги активної участі у кластері на прикладі Podillia Fashion Cluster

INTRO: Повномасштабна війна, яка почалася 24 лютого 2022 року, безперечно, стала персональною трагедією для нашої держави та кожного українця. Однак, попри пережитий шок, громадяни України змогли продемонструвати безпрецедентну силу духу та довели усьому світу спроможність єднатися заради перемоги на усіх фронтах, у тому числі — на економічному. Одним із прикладів такого єднання став Podillia Fashion Cluster — об'єднання швейних виробників міста Хмельницького.

Головною метою PFC є об'єднати зусилля бізнесу, влади, закладів освіти та науки задля розвитку ринку одягу та аксесуарів з фокусом на спорт, туризм та активне сімейне дозвілля.

Переваги активної участі у кластері

Розвиток і підготовка кадрів. Одна з головних переваг участі у Podillia Fashion Cluster полягає у можливості розвитку та перекваліфікації кадрів. Враховуючи сучасні виклики на ринку праці, зокрема відтік кваліфікованих працівників, кластер надає можливості об'єднувати ресурси для перекваліфікації працівників. Це особливо актуально для швейної промисловості, де потреба у якісних кадрах постійно зростає, а значна кількість працівників, зокрема жінок, покидає ринок.

Спільне використання ресурсів. Кластери дозволяють об'єднувати ресурси різних компаній, що сприяє оптимізації виробництва та ефективному використанню матеріалів та обладнання.

Розв'язання проблеми відходів. Спільна робота над переробленням відходів, що виникають у процесі виробництва, з можливістю створення нових продуктів (наприклад, регенерована нитка для виготовлення шкарпеток або тканини).

Нетворкінг та обмін досвідом. Спільне навчання та обмін досвідом між членами кластера допомагає компаніям ефективно вирішувати виклики: енергетичні кризи або інші зовнішні впливи.

Розробка дизайнерських рішень. Можливість входження на ринок з власними дизайнерськими продуктами, використовуючи передові технології та програмне забезпечення, доступ до яких спрощується завдяки спільним ресурсам кластера.

Доступ до нових ринків. Через співпрацю в межах кластера компанії можуть отримати доступ до нових ринків та розширити свої комерційні можливості, використовуючи спільні маркетингові та продажні стратегії.

Ці переваги демонструють, як Podillia Fashion Cluster допомагає своїм учасникам адаптуватися до сучасних викликів ринку, інновацій та економічних змін, надаючи їм підтримку та спільні ресурси для розвитку та зростання.

CASE 2:

Способи залучення зацікавлених осіб на прикладі «Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362»

INTRO: Міжнародний агротуристичний кластер "Дністер 1362" фокусується на підтримці крафтового бізнесу, який включає виробників крафтових сирів, вина, лікарських трав та інших харчових продуктів. Цей кластер розробив різні інструменти для залучення таких виробників:

- 1. Канали просування.** Допомога крафтовим виробникам у доступі до цифрових каналів просування: Instagram, ТікТок, YouTube та Facebook для підвищення видимості їх продукції.
- 2. Маркетплейси.** Пояснення та допомога у використанні онлайн-маркетплейсів для реалізації продукції, як окремо, так і у вигляді гуртових партій. Наприклад, співпраця з платформою "Це крафт" для формування партій продукції та їх просування.
- 3. Організація дегустацій та ярмарків крафтової продукції,** що сприяє збільшенню видимості та привабливості продукції.
- 4. Партнерства з ресторанами.** Налагодження взаємодії з рестораторами, які можуть включати місцеві продукти у свої меню.
- 5. Організація навчань і спільного обміну досвідом.** Збір рестораторів та інших виробників для обміну досвідом, навчання та презентації своєї продукції.
- 6. Допомога у підготовці грантових заявок.** Підтримка компаній у процесі підготовки та подання грантових заявок для отримання фінансування.

Ці заходи та інструменти спрямовані на залучення крафтових виробників до кластера, підвищення їх компетенцій у сфері маркетингу та продажів, а також на зміцнення зв'язків між різними учасниками агротуристичної індустрії.

"Кластерна модель сприяє міжкластерній співпраці, обміну досвідом та розвитку інноваційних проєктів."

Наші національні ринки перебувають у зародковому стані, де компанії, хоча формально і є конкурентами, але фактично доповнюють одна одну. Це створює умови для взаємодії та співпраці, що перетворює конкуренцію на більш конструктивну взаємодію, спрямовану на спільний розвиток і розширення ринку. Кластери сприяють розвитку цілих галузей на національному рівні. Адже об'єднавшись, це дає їм можливість не конкурувати між собою, а спільно розробляти програми імпортозаміщення, виходячи на міжнародний рівень.

Практика спільного використання ресурсів у кластерах також дозволяє ефективніше розв'язувати практичні проблеми. Наприклад, надання послуг на аутсорсинг для декількох компаній зменшує для них витрати та підвищує якість обслуговування.

Тож кластери дійсно стимулюють зміну традиційних підходів до ведення бізнесу. Сприяють адаптації до нових бізнес-моделей та процесів, які відходять від класичного розуміння конкуренції до моделі співпраці для зростання й розвитку не тільки окремих компаній, але й цілих галузей.

Сприяння співпраці серед конкурентів

Працюючи над співпрацею серед конкурентів, сприймайте неформальним взаємодіям. Організуйте події чи заходи, які дозволяють фахівцям зв'язуватися особисто. Такі унікальні враження, як бізнес-місії чи незвичайні місця (атракціони) можуть ламати бар'єри. Заохочуйте компанії брати участь в заходах, де вони можуть ділитися спільними враженнями та будувати міжособисті зв'язки. Таким чином ви створюєте фундамент для співпраці на основі довіри та взаємного розуміння, зробивши перехід від конкурентів до співробітників більш природним та вигідним.

Пам'ятайте про важливість вибудовування особистих контактів та постійно підтримуйте зв'язок.

У світі, де увага є цінним ресурсом, важливо покладатися на щось більше, ніж електронні листи чи повідомлення. Особисті зустрічі, міжособисті контакти та регулярні "привіт, як справи?" значно сприяють ефективній співпраці. Цей підхід, натхненний такими успішними механізмами, як Європейська платформа кластерів, поліпшує комунікацію та залучення серед його учасників та академічних партнерів.

Основним капіталом у кластері є не гроші. Основним капіталом є люди та довіра. Коли будуть люди, вони будуть довіряти один одному, ділитися, спільно приймати рішення. А кластери будуть зростати легше, швидше, впевненіше і динамічніше. Якщо цього не буде – все буде йти значно повільніше. Тому довіряйте один одному, підтримуйте, діліться досвідом. Формула win-win – це найкраща формула. Співпраця в синергії – найкраща співпраця".

При формуванні кластерів в Україні особливу увагу варто приділяти залученню міжнародних партнерів та донорських організацій. Це дозволить отримати доступ до передового світового досвіду в галузі кластеризації, а також до технічної та фінансової підтримки міжнародних проєктів. Зокрема, ЄС та уряд Німеччини мають численні програми підтримки кластерів. Наприклад, ініціатива EU4Business. Детальніше: <https://eu4business.org.ua/>

Для залучення партнерів та зацікавлених сторін в українських реаліях також вкрай важливо налагодити продуктивну комунікацію з органами державної влади та місцевого самоврядування. Адже вони можуть сприяти створенню сприятливих умов для розвитку кластерів, зокрема, шляхом запровадження відповідних регуляторних норм та заохочувальних механізмів. Це дозволяє не тільки лобювати інтереси кластера на різних рівнях, але й розвивати інфраструктуру та впроваджувати інноваційні проєкти, що сприяють регіональному розвитку. Участь місцевої влади може включати забезпечення доступу до фінансування, допомогу в навчанні персоналу та сприяння у створенні сприятливих умов для роботи кластера. Тому забезпечення належного рівня комунікації з владою є стратегічно важливим для успіху кластерних ініціатив в Україні.

**Дивитися
відео експерта
Олега Демчука
на YouTube**





Лоїк Марін (Loïc Marin)

Менеджер європейських міжкластерних проєктів та мереж в конкурентоспроможному кластері «CIMES Auvergne-Rhône-Alpes», який фокусується на виробництві та машинобудуванні.

2019 – дотепер

Менеджер європейських міжкластерних проєктів та мереж в «CIMES Auvergne-Rhône-Alpes».

2017 – 2018

Адміністративний та фінансовий контролер в «Deloitte».

ТЕМА 8: Розробка та реалізація кластерних проєктів

Кластерні проєкти, як правило, є спільними проєктами досліджень та розробки (R&D) або інноваційними, рівень технологічної готовності (TRL) яких коливається від 3 до 8. Вони також можуть включати індивідуальні проєкти та інвестиції в обладнання й шукають публічне фінансування. А також мають сильну регіональну присутність та включають принаймні одного місцевого учасника.

CASE

Процес вибору проєктів у кластері CIMES Auvergne-Rhône-Alpes

INTRO: CIMES Auvergne-Rhône-Alpes – це конкурентоспроможний французький кластер. Подібні об'єднання є своєрідним інноваційними центрами, які взаємодіють з різними зацікавленими сторонами: політичними регуляторами, економічними агенціями, академічними партнерами, науковими установами і розробниками технологій.

У Франції конкурентоспроможні кластери були запуснені у 2005 році й наразі знаходяться на своєму п'ятому етапі (кожен етап передбачає чотирирічний контракт між об'єднанням, державою та регіоном). Деякі регіони мають регіональні бізнес-кластери з більш традиційними ролями. Французька асоціація конкурентоспроможних кластерів (AFPC) відіграє корисну роль у забезпеченні послідовності та єдності підходів в них.

У стратегії CIMES Auvergne-Rhône-Alpes є три головні принципи:

1. Оптимізація дизайну.
2. Інженерія та процеси для матеріалів і поверхонь.
3. Використання робототехніки.

Основна мета – допомагати виробничим компаніям у розробці дослідницьких проєктів, особливо колективних. Вони підтримують компанії на своїй території та допомагають їм знаходити гроші.

Для отримання можливості фінансування проєкту з коштів державного фонду Франції ще на стадії подання пропозицій від компанії, що претендує на кошти, вимагають отримання певного лейбла від конкурентоспроможного кластера.

Процес вибору проєктів у кластері CIMES Auvergne-Rhône-Alpes включає три основні кроки.

- 1. Взаємодія з широким спектром учасників для дослідження їх ідей під час фази народження проєкту.** Початкова фаза дослідження передбачає ретельне вивчення амбіцій компанії та запропонованого проєкту, щоб забезпечити ясність та відповідність загальним цілям кластера. Це включає докладні обговорення готовності їхніх технологій та експертизи, яку вони приносять "до столу".

- 2. Ретельна оцінка проєктів для забезпечення відповідності стратегічному плану кластера.** Це включає перевірку того, чи вписується проєкт у фокусні напрямки: оптимізований дизайн, інноваційні інженерні процеси та робототехніка. Адже зусилля кластера мають зробити значний внесок у галузь та широкі громадські цілі. Підтримка надається фізичним та юридичним особам, які відповідають галузі діяльності та стратегічній дорожній карті. Зокрема принаймні в одній тематичній сфері та які діють в межах географічного охоплення кластера. Завдяки такому суворому вибірковому процесу він вкладає ресурси в проєкти, які не тільки відповідають його місії, але й демонструють високий потенціал успіху.
- 3. Фаза планування включає спільні сесії, де визначаються обсяг проєкту, його цілі та ролі.** Ці сесії спрямовані на сприяння відкритому спілкуванню та спільному прийняттю рішень серед всіх зацікавлених сторін. Кінцева мета – створити чіткий план до успіху.

Розпізнавши різноманіття рівнів автономії компаній, кластер надає підтримку, яка відповідає конкретним потребам. Для більш автономних компаній він відіграє підтримувальну роль і забезпечує необхідними ресурсами. Для тих, хто потребує більше керівництва, вживається проактивний підхід з наданням додаткової допомоги та уваги.

Компанії в більшості самостійно розбираються у документації відкритих конкурсів на фінансування. Однак саме маркування проєкту як відмінного, яке видається кластером, відіграє суттєву роль у відповідності проєкту критеріям відкритих конкурсів та максимізує шанси отримати фінансування.

Процес маркування кластера – це детальна та всебічна оцінка, яку CIMES Auvergne-Rhône-Alpes здійснює спільно з зовнішніми експертами. Ними є представники університетів і компаній, які вносять свої інсайти для забезпечення відповідності маркованих проєктів високим стандартам відмінності.

Процес маркування – це не просто формальність, а печатка схвалення актуальності, інноваційності та потенційного позитивного впливу проєкту.

У CIMES Auvergne-Rhône-Alpes процес лейблуння означає проходження проєктом 27 критеріїв, серед яких: його зрілість, інноваційність, економічні, соціальні та екологічні впливи, етичні аспекти. Така кількість критеріїв допомагає забезпечити послідовність та високі стандарти серед 52 конкурентоспроможних кластерів у Франції.

Кластер підтримує компанію протягом усього життєвого циклу проєкту. Регулярні перевірки, зустрічі та оцінки проводяться для моніторингу його прогресу. Кожен кластер має певну гнучкість у методах моніторингу, яку часто пов'язують з джерелом фінансування.

Систематична оцінка, включаючи перегляд результатів та КРІ, проводиться під час етапу "оцінки цінності". Результати можуть призвести до нових R&D-проектів, ініціатив з індустріалізації, масштабних європейських ініціатив та міжнародної діяльності.

Проблеми під час реалізації проекту будуть завжди. Головне бути проактивним у пошуку методів їх вирішення. Чи буде це фінансовий дефіцит, чи непередбачені труднощі – кластер у таких випадках діє як посередник, співпрацюючи з компанією у пошуках правильних рішень. Його мета: утримати проект на правильному шляху та надати розуміння того, що труднощі не ескалюються в непереборні бар'єри.

Кластери повинні підтримувати компанії в будь-який час, навіть якщо проект не вдається. **Головне їх завдання** – допомагати компаніям долати труднощі, знаходити нові додаткові можливості фінансування та продовжувати працювати над новими проектами.

Після завершення проекту кластери повинні підтримувати компанії в подальшій роботі, допомагати розробляти нові ідеї, шукати можливості для участі компанії в європейських ініціативах або сприяти вивченню міжнародних ринків.

Важливо:

Слідкуйте за тим, що відбувається в Україні та Європі. Надихайтесь успішними кластерними ініціативами. Кластери можуть допомогти Україні показати свою експертизу та покращити економічне становище бізнесу в країні, сприяти її відновленню. До того ж інтеграція в кластерну спільноту може спростити подальшу інтеграцію в Європу.

” Не бійтеся звернутися до когонебудь в кластері та попросити про допомогу, коли треба зрозуміти як влаштований будь-який процес. Люди, які працюють там працюють, в основному відкриті надати допомогу молодим організаціям, в тому числі з України. Підтримувати їхній розвиток та пояснити процеси, які зроблять ці кластери успішними

**Дивитися
відео експерта
Лоїка Маріна
на YouTube**





Майк Річардсон (Mike Richardson)

Старший менеджер проекту OpTecBB e.V.

2022 – дотепер
Старший менеджер проекту в «OpTecBB».

2021 – дотепер
Консультант з фотонних систем в «Midge Medical».

2019 – дотепер
Амбасадор «Asia Berlin».

2019 – дотепер
Запрошений дослідник в «Fraunhofer IZM».

2018 – дотепер
Оцінювач інновацій в «EIT Health».

2018 – дотепер
Ментор в «German Accelerator».

ТЕМА 9: Співпраця кластеру з академічними та дослідницькими установами

Припустимо, ви хочете побудувати ліфт у космос. Багато людей скаже, що таке можливо лише у книжках з наукової фантастики. Але кілька видатних світових науковців вважають це цілком реальною задачею. Тож, як вам зустріти потрібних людей, які мають практичні знання для розробки подібного? Для цього й існують науково-дослідні установи. Вони можуть дати реалістичні очікування щодо того, чи можна це зробити й скільки часу це може зайняти

Значення співпраці з науковими установами

Взаємодія з науковими організаціями підвищує легітимність та репутацію кластера. Саме тому важливо обирати партнерів серед відомих наукових інститутів, щоб забезпечити довіру та зацікавленість до ваших спільних проєктів у бізнес-спільноті. Репутація наукових партнерів передається кластеру, і це може сприяти привертанню уваги та додаткових ресурсів до вашої ініціативи.

Співпраця з науковими установами дозволяє вашому кластеру отримати доступ до ресурсів, які можуть перевищувати можливості, які б ви могли профінансувати самостійно. Наприклад, доступ до високотехнологічного наукового обладнання, що знижує витрати на експерименти та просування нових технологій.

Академічні установи є центрами революційних ідей та передових досліджень, тож така співпраця має потенціал стати каталізатором для перетворення ваших підприємницьких візій в реальність, підвищуючи конкурентоспроможність та продуктивність кластера.

Заохочуючи співпрацю з науковими установами, ваш кластер може зменшити відстань між можливостями, які має невелика місцева ініціатива та світовими знаннями, дозволяючи вам залишатися на високому рівні розвитку та сприяти революційним подіям у вашій галузі.

Організація досліджень та процесу розробки інновацій

Ефективна організація досліджень включає створення двох основних напрямків: академічні та комерційні дослідження.

Порада від практика: Майк Річардсон наголошує, що вам потрібно забезпечити фінансування для обох напрямків, дозволяючи розвивати ідеї в області чистої науки та призводити їх до комерційної реалізації. Не соромтеся застосовувати європейські практики та підходи, підглядати готові приклади, відзначені нагородами європейського рівня.

Важливо: працюючи з науковими установами, ви отримуєте доступ до революційних інновацій з низьким рівнем готовності технології (TRL). Це дозволяє вашому кластеру досліджувати експериментальні ідеї на ранніх етапах, відкриваючи можливості для комерціалізації та сприяючи розвитку передових технологій.

TRL (TECHNOLOGY READINESS LEVEL) – РІВЕНЬ ГОТОВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ

TRL 1 — Ідея: основні принципи зрозумілі й не суперечливі.

TRL 2 — Концепція технології сформульована.

TRL 3 — Концепція підтверджена експериментом, визначений перелік матеріалів.

TRL 4 — Технологія, перевірена в лабораторії, наявний лабораторний прототип.

TRL 5 — Альфа-прототип. Перші тестування проведені.

TRL 6 — Бета-прототип. Технологія, продемонстрована у відповідному середовищі.

TRL 7 — Демонстрація прототипу системи в робочому середовищі та на виставках.

TRL 8 — Технологія повна та кваліфікована, наявна конструкторська документація. Ведеться підготовка до серійного виробництва.

TRL 9 — Налагодження серійного виробництва і запуск продукції на ринок.

Кластери повинні мати реальні очікування та джерела фінансування подібних досліджень. Дослідження, яке проводиться для негайної комерціалізації чи для довгострокового академічного вивчення потребують різних фінансових вкладень.

Використання технологій доволі важливе для ефективної обробки та узагальнення великого обсягу досліджень, що генеруються академічними установами. Для аналізу наукових статей ОрТесВВ використовує інструменти штучного інтелекту. Застосування таких інструментів може допомогти менеджерам кластера залишатися в курсі останніх подій. І кластер залишиться на вищому рівні знань у своєму сегменті.

Використання результатів наукових досліджень для розвитку кластера

Впровадження результатів досліджень, проведених спільно з науковими установами, у діяльність вашого кластера має визначальне значення для трансформації інноваційних рішень та технологій у відчутні результати. Тож активно використовуйте дослідження для створення нових продуктів та послуг у межах кластера.

Забезпечте швидкий трансфер технологій та інновацій з академічної сфери до бізнесу. Розробляйте стратегії комерційного використання наукових розробок, спираючись на експертні оцінки та рекомендації наукових партнерів.

Важливо: пам'ятайте, що будь-які результати ваших досліджень можна демонструвати як спільні зусилля кластера та наукової установи. Тобто вони слугують соціальним доказом вашої реальної зацікавленості у темі, що зміцнює відношення до кластера та наближає до схвалення його підприємницької діяльності в науковій спільноті.

Беріть активну участь у наукових конференціях

Це цінний інструмент для взаємодії з широкою науковою спільнотою. Представлення результатів на таких конференціях не лише демонструє роботу кластера, але й сприяє створенню зв'язків і співпраці з іншими дослідниками та установами. Це дозволяє вам тримати руку на пульсі подій, обмінюватися інсайтами та визначити можливості для майбутньої співпраці.

Утримуйте активний обмін ідеями між кластером і установою

Систематичні зустрічі, семінари та спільні проекти допомагають підтримувати динамічний обмін інноваціями та дослідженнями.

Створюйте мережі експертів

Розвивайте мережі експертів, які охоплюють зацікавлених у темі фахівців. Серед них ви зможете знайти як потенційних учасників кластера, так і науковців. Це допомагає залучати потужності для вирішення конкретних завдань та прискорює розвиток проєктів.

Беріть активну участь в глобальних ініціативах

Співпраця з науковими установами на міжнародному рівні розширює можливості доступу до провідних технологій і ринків. Участь у глобальних наукових ініціативах підвищує конкурентоспроможність вашого кластера та рівень інновацій.

Отже, університети та дослідницькі інститути є джерелом інновацій, знань та компетенцій, необхідних для трансформації кластерів в екосистеми, що генерують економічне зростання.

По-перше, наукові установи забезпечують кластери **новітніми розробками та технологіями**. Доступ до передових досліджень дає компаніям-учасникам можливість створювати інноваційні продукти та послуги, підвищувати продуктивність і конкурентоздатність.

По-друге, університети готують **кваліфіковані кадри**, необхідні для розвитку кластерів. Залучення освітніх закладів дозволяє забезпечити підготовку фахівців під конкретні потреби учасників.

По-третє, дослідницькі центри надають широкий спектр послуг, включаючи **аналітику, консалтинг, інжиніринг**. Це посилює можливості кластерів у стратегічному плануванні, розробці нових продуктів, підвищенні ефективності процесів.

По-четверте, академічна спільнота забезпечує **міжнародні зв'язки та обмін досвідом**. Університети часто мають партнерські відносини з закордонними колегами, що відкриває доступ до глобальних знань та ринків.

**Дивитися
відео експерта
Майка Річардсона
на YouTube**





Ольга Трофімцева

Пані посол Міністерства закордонних справ України з особливих доручень, координаторка Ради експортерів та інвесторів, українська політикиня, бізнесвумен, докторка аграрних наук. Як в.о. Міністра аграрної політики та продовольства України активно просувала тезу, що кластер є найкращою формою розвитку сільських територій в Україні (офіційно заявила про це під час відкриття дискусійної панелі «Майбутнє кластерного розвитку та побудова сталих екосистем в українському АПК» в рамках міжнародної агропромислової виставки «Agroport West Lviv-2019»).

2022 – дотепер

Пані посол з особливих доручень Міністерства закордонних справ України.

2021 – 2022

Голова правління Асамблеї сільськогосподарських палат України.

2020

Генеральна директорка «Епіцентр Агро» (агрохолдинг зі 160 тис. га в Центральній Україні).

2019 – 2020

Незалежна експертка з питань аграрних ринків та політики.

2019

Виконавиця обов'язків Міністра аграрної політики та продовольства України.

2016 – 2019

Заступниця Міністра аграрної політики та продовольства України з питань європейської інтеграції.

ТЕМА 10: Розвиток кластерного руху: державне регулювання та міжнародні аспекти діяльності

Кластери стали одними з головних механізмів розвитку інноваційних напрямків економіки в багатьох країнах. Досягти цього рівня впливу на суспільство їм вдалося через механізми державної підтримки. Вона виражається в законодавчому регулюванні, спрощених умовах діяльності та фінансовій підтримці (особливо на початковій стадії розвитку кластерів).

У різних країнах уряди відіграють різні ролі у підтримці. Наприклад, в Голландії, Німеччині, Франції та Італії ці ролі суттєво відрізняються. Спікери нашого проєкту високо оцінювали досвід Японії з її високотехнологічною та інноваційною екосистемою й сільськогосподарськими кооперативами, які мають значний оборот і підтримуються державою. Згадували підходи США та Канади, які мають великі території з низькою густотою населення та індустріальні парки як ефективні інструменти залучення інвестицій.

У європейському контексті наголошували на успішних кластерних політиках Німеччини та скандинавських країн, а також на досвіді кластерів країни Басків (регіон в Іспанії), Верхньої Австрії, Польщі, Мексики, Колумбії, Італії, Іспанії та Голландії.

Державне регулювання та централізована підтримка кластерів в Україні на сьогоднішні майже відсутні. На рівні центральних органів влади ще не сформовано чіткого бачення підтримки кластерів. Так само як і рамкових законодавчих умов щодо роботи таких ініціатив в Україні.

Певні розробки документів існують, але політичні обставини (коронавірус, вибори, плинність кадрів і особливо війна) вплинули на подальших рух та затвердження цих ініціатив.

Чинне регулювання:

Статті 120 та 127 Господарського кодексу України передбачають різні організаційно-правові форми об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом (союзи, спілки, асоціації підприємців тощо). Якщо порівнювати ці форми об'єднань з кластером, то можна зробити висновок, що він може існувати в одній з перелічених організаційно-правових форм або бути окремою формою об'єднання підприємств.

В Україні в більшості обирають перший варіант у зв'язку із законодавчою нерегульованістю поняття «кластер». Тому наразі **є актуальним оновлення нормативно-правової бази стосовно розвитку кластерів.** Вона повинна включати закони Верховної Ради України, а також концепції та стратегії Кабінету Міністрів України.

Концепції Кабінету Міністрів України щодо Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 рр. (розпорядження №641-р від 28.08.2013 р.), щодо Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р. (розпорядження №603-р від 17.07.2013 р.), щодо реформування державної політики в інноваційній сфері (розпорядження №691-р від 10.09.2012 р.) передбачали розроблення та виконання програм інтеграції суб'єктів малого і середнього підприємництва в національні та міжнародні інноваційні й технологічні кластери. А також визначення на законодавчому рівні поняття «кластеризація» та порядку фінансування кластерів, створення науково-інноваційно-виробничих кластерів та спрощення процедур створення інноваційних кластерів.

Проект «Концепція створення кластерів в Україні», розроблений Кабінетом Міністрів України у 2008 р., також не набрав чинності.

Наразі нормативно-правове регулювання кластерів в Україні має такі особливості:

- визначення поняття «кластер» не передбачено законодавством
- статті 120 та 127 Господарського кодексу України дають можливість утворити інші об'єднання підприємств, які передбачені законом, однак закон, що регулює діяльність кластера як форми об'єднання підприємств, відсутній;

- держава в особі Кабінету Міністрів України тільки в теорії підтримує розвиток кластерів шляхом затвердження концепцій і стратегій, де передбачено створення науково-інноваційно-виробничих, технологічних та інноваційних кластерів.

З позитивної динаміки можна відзначити, що на місцевому і регіональному рівнях вже відбуваються поодинокі приклади підтримки. Наприклад, у Хмельницькому виділяються кошти на підтримку кластерів у рамках муніципальних програм, а також є позитивні приклади у Львівській області.

Ефективне регулювання кластерів повинно включати **"парасольковий підхід"**: тобто регулювання на національному рівні, регіональне управління та спеціалізовані норми, що враховуватимуть особливості кожної галузі.

Окремий Закон України «Про кластери» може передбачати статті, які врегулювали б питання:

- визначення термінів «кластер», «кластеризація», «учасник (засновник)»;
- мета кластера (наприклад, економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності регіону, підвищення привабливості інвестиційної діяльності, розвитку інфраструктури);
- види кластерів (міські, регіональні, національні та міжнародні, промислові, інноваційні, сервісні тощо);

- порядок створення кластера та його державна реєстрація (створення здійснюється відповідно до його установчого договору та статуту; він набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації);
- структура кластера (три рівні: ядро – головні підприємства-виробники; підприємства-постачальники послуг; інші підтримувальні суб'єкти – вищі навчальні заклади, страхові компанії);
- державна підтримка кластера (може здійснюватися завдяки коштам державного і місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законодавством);
- засновники та учасники кластера (ними можуть бути підприємства, у тому числі акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства);
- права учасників кластера (брати участь в управлінні справами, розподілі прибутку, право припинити участь);
- обов'язки учасників кластера (дотримуватися статуту, виконувати зобов'язання, зберігати комерційну таємницю про діяльність);
- органи управління кластера (вищий та виконавчий орган управління);
- власність на майно кластера (передане йому майно учасниками у власність, у господарське відання або в оперативне управління на основі установчого договору, а також продукція, вироблена кластером внаслідок його діяльності; інше майно, набуте на підставах, не заборонених законом та статутом);

- вихід учасника з кластера (за рішенням загальних зборів зі збереженням взаємних зобов'язань та укладених договорів);
- припинення кластера (відбувається в результаті його реорганізації в іншу форму об'єднання або ліквідації);
- міжнародні зв'язки кластерів (право взаємодіяти та об'єднуватися з міжнародними кластерами з метою розвитку співробітництва).

Наразі підтримку українські кластерні ініціативи отримують від фондів Європейського союзу, який надає фінансування для подібних проєктів. Міжнародні донорські програми, як правило, спрямовані на підтримку об'єднань, а не окремих компаній. Тому її розмір та ефективність залежить від фактичної співпраці учасників цих компаній.

Зручним цей процес є, якщо компанії представляють свої спільні інтереси через об'єднання, таке як кластер. В більшості випадків для успішного отримання міжнародних грантів та фінансування він повинн мати експортну орієнтованість та бути інноваційним.

Що заважає іноземним інвестиціям в Україні?

1. Політична та економічна нестабільність:

- Інвестори стикаються з відсутністю довіри до українських державних інституцій та занепокоєні непередбачуваністю політичних та економічних умов в країні.

- Іноземні інвестори відчують ризик через нестабільну юридичну систему, бюрократію та складнощі в захисті інвестицій, що стримує їх від вкладень в Україну.

2. Обмежений ринковий потенціал та інфраструктурні виклики:

- Невеликий внутрішній ринок та переважна орієнтація українського бізнесу на експорт зменшують привабливість для інвесторів, які шукають доступ до ширшого ринку.
- Недостатня розвиненість інфраструктури та логістичні виклики в Україні ускладнюють ефективне ведення бізнесу та транспортування товарів.
- Україна ще не сприймається як країна з привабливим інвестиційним кліматом через відсутність стабільності, низький рівень глобальної інтеграції та складнощі в бізнес-операціях для іноземних інвесторів.

Виклики та перешкоди, які потрібно подолати

Головна перешкода – це невміння домовлятися та відсутність довіри між бізнесами. Подолання цих бар'єрів є головним для успішного кластерування. Українські компанії стикаються з проблемами у налагодженні довгострокових партнерських відносин через побоювання щодо конкурентоспроможності та ризиків недобросовісної конкуренції. Це ускладнює створення та ефективну роботу кластерів, де взаємна довіра та спільна мета є ключовими компонентами успіху.

Для того, щоб подолати виклики, потрібно:

- 1. Побудувати взаємодовіру** між його учасниками на першому етапі становлення кластера. Це може включати регулярні зустрічі, обмін інформацією, спільні тренінги та семінари, а також невеликі спільні проєкти, які не вимагають значних інвестицій чи ризиків.
- 2. Створити прозорі механізми співпраці.** Розробка чітких правил та процедур у межах кластера допоможе знизити ризики для кожного учасника. Важливо створити прозорі механізми вирішення конфліктів, розподілу доходів і відповідальності.
- 3. Реалізувати спільні ініціативи та проєкти,** які допоможуть учасникам кластера краще зрозуміти взаємні інтереси та потенціал синергії.
- 4. Розділяти як ризики, так і вигоди.** Це створює відчуття справедливості та заохочує до більшої відкритості та співпраці.
- 5. Ухвалити спільну візію та цілі кластера.** Це допомагає об'єднати учасників навколо спільних інтересів та стратегічних завдань.

Важливість кластерування для відновлення та розбудови України

- Кластери є інструментом, який допомагає об'єднати бізнес та державні структури, підтримати бізнес і зрозуміти його потреби. Це є важливим для реалізації економічного потенціалу України.
- Кластери допомагають бізнесу максимізувати свій вихід на міжнародні ринки та інтегруватися в європейські ланцюги промисловості та доданої вартості. Це сприяє інтеграції української економіки в Європейський союз.
- Кластери підтримують малий та середній бізнес, які мають обмежені ресурси для росту. Вони допомагають компаніям масштабуватися та розвиватися. Це є важливим для розвитку економіки.
- Кластери можуть допомогти в кризових ситуаціях та під час воєнного конфлікту, де швидкий доступ до ресурсів та підтримки є критичним.

Розвиток кластерів в Україні дійсно може стати тією рушійною силою та ефективним інструментом для створення сприятливого середовища для бізнесу, інтеграції на європейські ринки та забезпечення стабільності й розвитку майбутнього української економіки.

**Дивитися
відео експертки
Ольги Трофімцевої
на YouTube**



Практико-орієнтоване підґрунтя: досвід ГС «Український ВудХауз Кластер»

В межах програми EU4Business за фінансування Європейського союзу та уряду Німеччини 22 – 24 жовтня 2023 року представники ГС «Український ВудХауз Кластер» відвідали Holzcluster Steiermark (Штирія, Австрія), де відкрили для себе динамічне та інноваційне середовище, глибоко вкорінене в австрійській деревообробній промисловості. **Метою** поїздки було ознайомлення з досвідом успішного функціонування кластерної організації HolzCluster Steiermark, вивчення особливостей їхньої роботи, моделі взаємодії учасників, реалізованих проєктів **для врахування в розробці Гайду з формування кластерів в Україні**, а також подальшої діяльності ГС «Український ВудХауз Кластер». Окрім цього делегація ставила перед собою завдання налагодити прямі контакти та обговорити напрямки співпраці.

Як центр інновацій, мережевих зв'язків та відкриття ринків, Holzcluster Steiermark прагне тримати австрійську деревообробну галузь на передовій лінії розвитку галузі. Зі спілкування з колегами українська делегація дізналася, що Holzcluster Steiermark може похвалитися разючою статистикою: 170 партнерських компаній, понад 20,550 співробітників, з яких 85% — малі та середні підприємства, 15 дослідницьких та розробницьких установ, та 55% партнерів — виробничі компанії. Міждисциплінарна команда, у складі якої архітектори, інженери, менеджери з інновацій та експерти з комунікацій, готова надавати консультації своїм партнерам у кластері.

Їх щоденна мотивація обертається навколо універсальності та потенціалу деревини, розв'язанні ключових питань у лісовому господарстві, промисловості, комерції, мережових зв'язках, підтримці та розвитку ланцюга вартості деревини.



«Дуже помітно, що у центрі діяльності Holzcluster Steiermark — їхні партнери в кластері, для яких вони створюють додану вартість у лісовому господарстві, промисловості та комерції. Це робить їх центральним контактом для розвитку інноваційних продуктів та послуг у секторі деревини. Їхній прогресивний підхід втілено у стратегії «Holzcluster

2025+», яка зосереджена на управлінні інноваціями та зв'язуванні науки та бізнесу для забезпечення успішного майбутнього їхнього ланцюга вартості. Це дуже цінний досвід, який варто нам переймати», — ділиться враженнями від поїздки Ілля Гзоїм, директор ГС «Український ВудХауз Кластер».

Представники Holzcluster Steiermark підкреслили важливість співпраці з Україною, заявивши: *«Україна та Штирія — разом за стале дерев'яне будівництво та відбудову!»*.

Австрійські колеги зауважили, що зустріч не просто була інформативною, а стала й важливим кроком до співпраці у сфері дерев'яного будівництва та реконструкції.

«Велика подяка українській делегації за візит, і ми сподіваємося на успішну та продуктивну співпрацю у сфері дерев'яного будівництва та реконструкції. Слідкуйте за подальшими цікавими подіями в цьому партнерстві!», — [відмічено у пості Holzcluster Steiermark в LinkedIn](#).

За результатами візиту було досягнуто наступне:

- встановлено прямі контакти та домовлено про подальшу співпрацю з HolzCluster Steiermark;
- зібрано інформацію про досвід функціонування австрійського кластера, їхні кращі практики та інноваційні рішення;
- набуто знання та досвід представниками Українського ВудХауз Кластера для врахування в подальшій діяльності;
- підписано Меморандум про співпрацю.

Висновки

Отже, гайд з розвитку кластерів України — це дорожня карта для малих та середніх підприємств, яка вказує шлях до успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Як малі та середні підприємства (МСП) можуть використовувати цей гайд для ефективного розвитку?

На першому етапі знайомства з гайдом важливо **оцінити поточний стан вашого бізнесу та його потреби**. Документ пропонує ряд стратегій та цілей, які можуть бути адаптовані під конкретні умови та потреби певного підприємства. Ключовим є визначення довгострокових бізнес-цілей та пошук потенційних партнерів для їх реалізації.

Використовуючи рекомендації гайду, представники МСП зможуть **сформуувати стратегію**, враховуючи специфіку свого бізнесу та ринку. Створення детального плану дій допоможе інтегрувати конкретне підприємство в кластер та почати реалізовувати обрану стратегію.

Залучення ресурсів та компетенцій є наступним важливим кроком. Гайд допоможе зрозуміти, де та як знайти необхідні ресурси. Зокрема, фінансування, технології та кваліфіковані кадри.

Одним з ключових аспектів є також **використання мережі та партнерства**. Гайд надає інформацію про те, як налагодити співпрацю з іншими МСП, науковими установами та урядовими організаціями.

На кінцевому етапі важливо **відстежувати результати та прогрес**, а також адаптувати підходи та стратегії на основі отриманих даних. Це дозволить бути гнучкими та ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах.

У підсумку, гайд з розвитку кластерів відкриває МСП шлях до нових можливостей, підвищення конкурентоспроможності та зростання. Це інструмент, який допоможе бізнесу не лише виживати, але й процвітати в сучасному середовищі.

Щоб Україна стала сильним партнером в Європі, вона має якомога ефективніше використовувати свій потенціал, а програма [«EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП»](#), яку спільно фінансують Європейський Союз і уряд Німеччини, підтримує саме такі ініціативи. Працюючи разом, ми досягнемо того, щоб кожен українець міг зробити власний внесок в економічний успіх країни, навіть у часи викликів та війни.