

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Як регіональні кластерні політики сприятимуть підвищенню
конкурентоспроможності МСП в контексті євроінтеграції»

Виконав студент 2 курсу, групи МПУА-2
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Ткачук Василь Олександрович

Науковий керівник – кандидат наук з
державного управління, доцент

Ільченко-Сюйва Леся Василівна

Рецензент – кандидат економічних наук,
доцент,

Шулик Юлія Віталіївна

Острог, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК ТЕРМІНОЛОГІЇ ТА УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1. Теоретико-методологічні засади визначення та інтерпретації поняття «політика»	10
1.2. Теоретичні та нормативно-правові засади визначення поняття «регіональна політика»	15
1.3. Теоретичні основи та дефініція поняття «кластерна політика».....	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТА ЄС.....	27
2.1. Систематизація структурних проблем розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції.....	27
2.2. Дослідження використання кластерів як рушіїв конкурентоспроможності МСП.....	35
2.3. Аналіз та систематизація кластерних політик в ЄС та Україні.....	46
2.4. Стан існуючих в Україні кластерних організацій.....	66
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ КЛАСТЕРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	71
3.1. Аналіз проблеми та варіантів політики	71
3.2. Вдосконалення методології розробки регіональних кластерних політик....	75
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	88
ДОДАТКИ.....	96

ПЕРЕЛІК ТЕРМІНОЛОГІЇ ТА УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АРР – агенція регіонального розвитку

ЄС – Європейський Союз

ЄФРР – Європейський Фонд Регіонального Розвитку

Мінекономіки – Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України

Мінкульт – Міністерство культури України

МСП – малі та середні підприємства

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НУО – неурядові організації

СхП – країни східного партнерства (Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Грузія, Молдова та Україна)

УКА – Український кластерний альянс

ЦСП – цілі сталого розвитку

CA BW – ClusterAgentur Baden-Württemberg

EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

ECCP – European Cluster Collaboration Platform

EIT – European Institute of Innovation and Technology

GII – Global Innovation Index

RCA BW – RegioClusterAgentur Baden Württemberg

R&D – Research and Development, дослідження та розробки

RIS3 – research and innovation strategy for smart specialisation

S3 – Smart Specialisation Strategy, Стратегії Смарт Спеціалізації

SME – Small and medium enterprises

UNCTAD – UN Trade and Development

UNIDO – UN Industrial Development Organisation

ВСТУП

Актуальність теми

Проблематика розвитку кластерів набуває особливої ваги в сучасній державній політиці України. У цілому ряді стратегічних документів національного рівня – зокрема Державній стратегії регіонального розвитку та Національній економічній стратегії – кластерний підхід визначено одним із інструментів підвищення інноваційності та конкурентоспроможності МСП.

У формуванні майбутньої промислової політики України кластери розглядаються як ключовий компонент модернізації виробництва, розвитку ланцюгів доданої вартості та посилення кооперації між бізнесом, наукою й державою. Очікується, що кластерна модель стане основою для зміцнення промислових екосистем та їх інтеграції у європейські ринки.

Додаткову актуальність теми визначають виклики післявоєнного відновлення. Україна потребує швидкої структурної перебудови економіки, залучення інвестицій, стимулювання інновацій та формування стійких регіональних економік. Кластери здатні виконувати роль каталізатора відбудови, підсилюючи розвиток МСП у найбільш перспективних секторах.

У контексті євроінтеграції кластерна політика набуває значення механізму адаптації України до європейських стандартів, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх включення у європейські виробничі та інноваційні мережі.

Стан наукової розробленості теми дослідження

Питання кластерного розвитку та кластерних політик широко висвітлені у працях А. Маршалла, Ж. Шумпетера, Ф. Перру та М. Портера, які сформулювали теоретичні основи кластеризації та конкурентних переваг. Подальший розвиток цих концепцій відображений у дослідженнях Е. Бергмана, Е. Фезера, О. Сьолвелла, Г. Ліндквіста та К. Кетелса, присвячених структурі кластерів, кластерним ініціативам і моделям їх управління.

Узагальнення наукової літератури свідчить, що теоретичні засади кластерного розвитку досліджені достатньо глибоко, однак питання формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні України, особливо в контексті підвищення конкурентоспроможності МСП та євроінтеграції, залишається лише частково розробленим. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях і практичних методичних рішеннях, що і визначає актуальність даної роботи.

Мета дослідження

Розроблення теоретичних засад і практичних механізмів формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств України в процесі інтеграції до єдиного ринку та ланцюгів доданої вартості ЄС.

Для реалізації мети було поставлено такі **завдання дослідження**:

- Узагальнити теоретико-методологічні підходи до визначення регіональної політики та кластерної політики й встановити їх взаємозв'язок у системі публічного управління.
- Дослідити та обґрунтувати роль кластерів та кластерних політик у подоланні ключових структурних проблем розвитку малих і середніх підприємств України в умовах євроінтеграції.
- Проаналізувати досвід Європейського Союзу щодо формування кластерних політик і визначити можливості його адаптації до українського регіонального контексту.
- Дослідити існуючий стан політик підтримки кластерів та кластерних організацій в Україні, виокремивши основні інституційні бар'єри їх розвитку.
- Розробити практичні механізми формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні з урахуванням вимог євроінтеграційних процесів.

Об'єкт дослідження: Процес вироблення політик підтримки кластерів на регіональному рівні.

Предмет дослідження: вплив регіональних кластерних політик на конкурентоспроможність МСП в контексті євроінтеграції.

Методологія дослідження

Під час проведення дослідження було використано наступні **методологічні підходи**:

- **Системний підхід** – дозволив розглядати кластери та політики їх підтримки як елементи цілісної регіональної економічної системи.
- **Інституційний підхід** – забезпечив аналіз правил, процедур і механізмів взаємодії стейкхолдерів у процесі формування кластерної політики.
- **Порівняльний підхід** – застосований для зіставлення політик ЄС і України та визначення можливостей адаптації європейського досвіду.
- **Процесний підхід** – дав змогу дослідити етапи процесу вироблення кластерних політик від формулювання проблеми, аналіз альтернатив, вибір інструментів.

У процесі роботи над дослідженням дослідження було використано наступні **наукові методи**:

- **Структурно-функціональний аналіз** – дозволив виявити ключові бар'єри розвитку МСП та обґрунтувати роль кластерів у їх подоланні.
- **Контент-аналіз документів** – використаний для дослідження стратегічних, нормативних та аналітичних документів ЄС та України.
- **Порівняльний метод** – застосований для аналізу кластерних політик національного та регіонального рівня в Україні та ЄС.
- **Метод кейс-стаді** – використаний під час аналізу кейсів регіональних політик в ЄС, а також кейсів пілотування методик розроблення кластерних політик в рамках проєкту *Clusters4Regions*.

- **Методи включеного спостереження та експертного опитування** – застосовані під час фокус-груп, стратегічних сесій і робочих зустрічей з регіональними стейкхолдерами в рамках проєкту *Clusters4Regions* у Волинській та Вінницькій областях.
- **Метод моделювання** – дозволив змодельовати процес вироблення регіональних кластерних політик і на основі цієї моделі розробити удосконалену методику формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні.

Наукова та практична значущість

Наукова новизна роботи:

1. Уточнено та систематизовано теоретико-методичні підходи до формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні, що дозволило узгодити категоріальний апарат дослідження та конкретизувати зв'язок між кластерною політикою й конкурентоспроможністю МСП.
2. Проведено аналіз європейських та українських підходів до кластерної політики, на основі чого окреслено ключові елементи, релевантні для адаптації в українських регіонах.
3. Сформовано модель процесу формування політики підтримки кластерів, що відображає послідовність та системність управлінських рішень у контексті публічної політики.

Практична значущість роботи:

1. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення інструментів державної та регіональної підтримки кластерів з урахуванням вимог інтеграції до єдиного ринку та ланцюгів доданої вартості ЄС.
2. Розроблено практичну методику формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні, придатну для застосування обласними військовими (державними) адміністраціями та агенціями регіонального розвитку.

3. Апробовано розроблену методику в межах участі автора у проєкті Clusters4Regions, що забезпечило їх перевірку в реальних умовах роботи з пілотними регіонами (Волинська та Вінницька області).
4. Матеріали дослідження можуть бути використані як кластерними організаціями, регіональними інституціями розвитку, так і у навчальних курсах з публічної політики, регіонального розвитку та інноваційної економіки.

Структура роботи.

Кваліфікаційна робота складається з переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, а також додатків.

У *першому розділі* представлено теоретико-методологічні засади дослідження: Розкрито зміст та інтерпретації понять ключових конструктів дослідження («політика», «кластерна політика» тощо).

У *другому розділі* здійснено аналіз стану кластерного розвитку в Україні та ЄС. Для цього розглянуто структурні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції, обґрунтовано роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності МСП, досліджено політики підтримки кластерів у ЄС та Україні, а також оцінено стан розвитку кластерних організацій в Україні.

У *третьому розділі* обґрунтовано методологічні підходи до формування регіональної кластерної політики, проведено аналіз проблеми та варіантів політики, розроблено удосконалену методику вироблення політик підтримки кластерів на регіональному рівні та сформульовано практичні рекомендації для органів влади.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи

Основні результати кваліфікаційної роботи пройшли наступні способи апробації.

1. **Доповідь на науковій конференції.** Проміжні результати дослідження були представлені на XXX науковій викладацько-студентській

конференції НаУОА «*Дні науки 2025*» (секція «Внутрішні і зовнішні виміри політики під час війни», 14 травня 2025 р.). Тема доповіді: «Як регіональні кластерні політики сприяють підвищенню конкурентоспроможності МСП в контексті євроінтеграції»¹.

2. **Практична апробація результатів.** Окремі положення та рекомендації, розроблені в межах кваліфікаційної роботи, були апробовані під час участі автора у проєкті *Clusters4Regions* (березень-жовтень 2025 р.), реалізованому на запит Міністерства економіки України в шести пілотних регіонах. Напрацювання застосовувалися у процесі розроблення методології проєкту, навчання регіональних експертів та консультативно-координаційного супроводу команд Волинської та Вінницької області (проведення робочих зустрічей, фокус-груп, експертних інтерв'ю та двох стратегічних сесій).

¹ Програма конференції. URL: https://www.oa.edu.ua/assets/files/news/2025/science_days_program.pdf

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування ключових понять, необхідних для подальшого аналізу регіональних кластерних політик та їх впливу на конкурентоспроможність МСП. Розкрито логіку розвитку сучасних підходів до суспільної, регіональної та кластерної політики, окреслено їх взаємозв'язки та концептуальні рамки. Окрему увагу приділено теоретичним моделям конкурентоспроможності бізнесу.

Тема даної роботи охоплює кілька взаємопов'язаних конструктів, без чіткого розуміння яких неможливо сформувати послідовну теоретичну рамку та логіку дослідження. У формулюванні «Як регіональні кластерні політики сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності МСП в контексті євроінтеграції» поєднано поняття “політики”, “регіональної політики”, “кластерної політики” та “конкурентоспроможності МСП”. Кожне з них має власний зміст, специфіку та сферу застосування, тому їх уточнення є необхідним для коректного подальшого аналізу.

Наступні підрозділи розкривають зміст цих конструктів, з'ясовують їх взаємозв'язки та формують понятійне підґрунтя, необхідне для обґрунтування ролі регіональних кластерних політик у підвищенні конкурентоспроможності малих і середніх підприємств у процесі євроінтеграції.

1.1. Теоретико-методологічні засади визначення та інтерпретації поняття «політика»

У вітчизняному науковому дискурсі слово «політика» має подвійне навантаження, що нерідко спричиняє плутанину як серед дослідників, так і в повсякденному використанні. У своїй статті [1] В. Тертичка переконливо показує, що ця неоднозначність виникає через збіг одного українського терміна з двома різними англійськими – politics та policy, які позначають різні явища і належать до різних площин публічного життя .

Політика у значенні “politics” постає як сфера боротьби інтересів, конкуренції соціальних груп, діяльності політичних партій та інститутів влади. Це площина, де відбувається розподіл влади, формування політичних рішень, артикуляція і протиставлення інтересів. Саме її досліджує **політична наука (political science)**, фіксуючи закономірності політичних процесів і поведінки.

Натомість політика як “policy” означає інший вимір – цілеспрямований курс дій, який держава або інша публічна інституція приймає для розв’язання суспільних проблем. Цю сферу досліджує **наука про суспільну політику (policy science)**. Тертичка визначає policy як програму чи напрям дій, що встановлює правила, інструменти та механізми втручання влади і втілюється у конкретних заходах — економічних, соціальних, культурних чи будь-яких інших. На відміну від politics, цей вимір політики не стосується боротьби за владу, а пов’язаний насамперед із пошуком оптимальних рішень для досягнення очікуваних результатів.

Показовим є запропонований автором «лінгвістичний тест»: якщо термін «політика» можна замінити словами «стратегія» або «програма» без зміни змісту, то йдеться саме про policy.

Для цієї кваліфікаційної роботи таке розмежування є ключовим. Оскільки предметом дослідження виступають регіональні кластерні політики, то йдеться саме про policy – про зміст, інструменти й механізми державної та регіональної підтримки МСП за кластерними моделями.

Після розмежування двох семантичних вимірів поняття «політика» – politics як сфери політичної боротьби та policy як цілеспрямованого курсу дій – доцільно перейти до уточнення змісту саме суспільної (державної) політики, на якому буде базуватися це дослідження.

В іншій своїй статті [2] Тертичка піднімає синонімічності понять “державна політика” та “суспільна політика”. На думку автора, раніше наполегливо відстоювалося використання терміна **державна політика** через необхідність утвердження й розбудови української державності. Натомість у подальшому

процесі становлення громадянського суспільства в Україні впровадження терміна **суспільна** (замість **державна**) політика є підкресленням важливості, що вона проводиться в суспільстві, для суспільства. Але при цьому допускається використання обох термінів.

Звернемося також і до класичних робіт іноземних дослідників.

За визначенням Гогвуда та Гана [3, с. 40], **державна політика** – послідовність пов'язаних між собою рішень, на які впливає багато обставин, окремих осіб, груп та організацій. Для того, щоб політика вважалася "державною", вона має певною мірою породжуватися або принаймні здійснюватися в рамках урядових процедур, сфер впливу та організацій. Процес вироблення політики містить багато підпроцесів і може охоплювати тривалий період часу. Цілі, покладені в основу політики, звичайно ідентифікуються на відносно ранній стадії процесу, однак вони можуть змінюватися з часом і в деяких випадках визначатися лише ретроспективно. Результати політики потребують дослідження і, там, де це доцільно, порівняння й зіставлення з намірами виробників рішень.

Леслі Пал пропонує [4, с. 22] більш лаконічний, але не менш змістовний підхід до визначення поняття. **Державна політика** – курс дій (або утримання від дій - бездій), обраний органами влади для розв'язання певної **суспільної проблеми** або **сукупності взаємно пов'язаних проблем**.

В цій роботі за основу буде взято саме визначення містера Пала, яке також і пропонується паном Тертичкою.

Додатково введемо декілька ключових понять, пов'язаних з виробленням суспільної (державної) політики на основі матеріалів курсу Evidence Based Public Policy [5].

Для початку окреслимо, що мається на увазі, коли говоримо про проблему в контексті суспільної політики.

Проблема – це

- перешкода для наших бажаних дій або цілей
- образа нашому розумінню того, що означає правильне

- зміна загальноприйнятих показників системи, що спричиняє до негативних ефектів

Проблема, придатна для аналізу суспільної політики – це ситуація, що викликає занепокоєння в суспільстві і потребує реагування влади. Для цього слід переконатися, що:

- проблема стосується значної частини суспільства;
- вона постала внаслідок образи, порушення загальноприйнятих норм, поглядів, звичаїв чи традицій;
- її причиною є існуюча державна політика.

Ціль суспільної політики є “зовнішньою” щодо аналізованої проблеми і ґрунтується на суспільних цінностях. Для формулювання адекватної цілі слід дати відповідь на запитання: навіщо вирішувати проблему і які суспільні цінності “підтримає” вирішення проблеми?

Оскільки суспільна політика є курсом дій для розв’язання певної суспільної проблеми, то для її вироблення та впровадження необхідно пройти певну послідовність етапів або ж **процес**, який найчастіше графічно зображується у вигляді **циклу політики** (див. Рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Цикл та середовище політики

Джерело: [5]

Середовище – це сукупність зовнішніх факторів, що впливають на процес вироблення та впровадження політики. Можна виділити наступні складники середовища:

- **соціальне середовище (*social environment*)** – культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальна структура суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що їх встановлює кожне суспільство;
- **фізичне середовище (*physical environment*)** – географічні характеристики (клімат, природні ресурси, топографію, архітектура тощо); демографічні характеристики (чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, прийнятий у суспільстві);
- **економічне середовище (*economic environment*)** – економічна система, зміст та активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі, відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика, рівень безробіття рівень економічного зростання тощо;
- **політичне середовище (*political environment*)** – політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту.

Оскільки сучасні підходи до суспільної політики є людиноцентричними, то процес її вироблення та впровадження є невіддільним від його **учасників**:

- **Замовник політики** – орган влади, що є компетентним, зацікавленим і має відповідні ресурси на вирішення суспільної проблеми.
- **Аналітики політики** – це експерти, які власне й здійснюють попередній аналіз, готують рекомендації для замовників аналізу політики.

- **Стейкхолдери політики (заінтересовані сторони)** – представники соціальних груп населення, інститутів громадянського суспільства, бізнесу, інтереси яких зачіпає проблема або на яких вплине рішення; які можуть брати (брали) участь у розв’язанні проблеми чи реалізації рішення; які є фахівцями у певній сфері (експерти).

На всіх етапах процесу політики необхідно проводити аналіз та консультації зі стейкхолдерами (див. Рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Цикл політики та консультації зі стейкхолдерами

Джерело: [6]

1.2. Теоретичні та нормативно-правові засади визначення поняття «регіональна політика»

У *Політичній енциклопедії* [7, с.629] поняття регіональної політики визначається наступним чином.

Регіональна політика – складова частина державної чи наднаціональної стратегії, спрямована на оптимізацію центр-периферійних відносин та забезпечення збалансованого розвитку й самодостатності регіонів, і сфера діяльності відповідної галузі держ. та транскордонного управління. У поняття «регіональна політика» включають також організацію діяльності місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування у напрямі ефективного

забезпечення життєдіяльності регіонів, розвитку міжрегіональних зв'язків та співробітництва у «горизонтальному» вимірі. Головними пріоритетами регіональної політики у цивілізованому світі є узгодження дій центральних та місцевих владних структур у сфері розв'язання кардинальних проблем розвитку територій, оптимізації територіально-етнополітичних співвідношень, ефективної організації політичної активності населення на місцях. Водночас ідеться про створення для населення різних регіонів приблизно однакових умов доступу до ресурсів, освіти, послуг тощо, сприяння розвитку регіон, ініціатив. Термін «регіональна політика» з'явився у науковому дискурсі у 30-х рр. 20 ст. у зв'язку із поширенням кейнсіанських уявлень про роль держави в економічному регулюванні.

Пріоритет у концептуалізації теорії регіональної політики належав школі В. Айзарда, вона довго не виходила за межі суто економічних завдань, пов'язаних насамперед із раціональним розміщенням виробництва.

У 1970-х у зв'язку з процесами глобалізації та європейської інтеграції поняття «регіональна політика» дістало виразний транснаціональний вимір.

Початок цьому процесу був покладений у 1975 утворенням Європейського фонду регіональної політики. Нині регіони разом з національними державами і структурами ЄС виступають у ролі активних суб'єктів європейського політичного будівництва. У рамках численних транскордонних угод створюються спільні проекти в галузі освіти, науки, туризму, розвитку єдиної інфраструктури. До основних функціональних форм регіональної політики фахівці відносять прогнозування, програмування й планування. Розрізняють три її різновиди: «згори донизу», «знизу догори» і комбінований. Першій моделі, з безумовним пріоритетом центру, віддається явна перевага у командно-адміністративних системах управління, а також в умовах слаборозвинутості. Другий різновид притаманний країнам з високим рівнем демократії й розвинутими ринковими відносинами. Тут «місцям» забезпечується досить широкий простір для ініціативи з відповідним фінансовим забезпеченням.

Децентралізація у розумних межах, подолання інерції регіон, відчуження, налагодження системи самоорганізації регіонів «знизу» із суттєвими корективами принципів бюджетної й податкової політики, активізація структур громадянського суспільства на місцях – це той мінімум заходів, які необхідні для перетворення регіональної політики на вагомий інструмент просторового регулювання соціально-економічного, політичного й культурного розвитку територій. Очевидно, що для перетворення регіону на саморегульовану систему необхідна нова законодавча база, як і нова генеральна схема інтегрального економічного районування.

Розуміння сутності регіональної політики набуває конкретного змісту, коли співвіднести вищенаведені теоретичні підходи з актуальним курсом державної регіональної політики.

Відповідно до *Закону України «Про засади державної регіональної політики»* [8] **державна регіональна політика** - система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності.

Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання.

Об'єктами державної регіональної політики є регіони, макрорегіони, мікрорегіони. Суб'єктами державної регіональної політики є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, органи влади Автономної

Республіки Крим, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи.

У розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики беруть участь **асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання, агенції регіонального розвитку**, створені відповідно до цього Закону, **громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи**.

Державна регіональна політика здійснюється на основі системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики. Документи стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики повинні узгоджуватися з відповідною містобудівною документацією.

Таблиця 1.1.

Система взаємопов'язаних документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики

Складено автором на основі джерела [8]

Рівні документів державної регіональної політики	Відповідні документи
Документи стратегічного планування політики	● Державна стратегія регіонального розвитку України; ● регіональні стратегії розвитку; ● стратегії розвитку територіальних громад.
Документи реалізації політики	● План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України; ● плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку; ● плани заходів з реалізації стратегій розвитку територіальних громад; ● програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст Києва та Севастополя, територіальних громад.

Наступним ключовим документом регіональної політики України є *Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки* [9].

Стратегічна мета державної регіональної політики до 2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей:

- формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
- розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Стратегічна ціль “Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів” безпосередньо корелює з проблематикою розвитку малого та середнього підприємництва (МСП). Стратегія виходить з того, що саме економічна активність на регіональному й локальному рівнях, зокрема розвиток підприємництва, визначає здатність територій адаптуватися до шоків, відновлюватися після руйнувань і інтегруватися у європейський економічний простір.

У документі послідовно підкреслюється, що відновлення та модернізація економіки регіонів має ґрунтуватися на використанні внутрішнього потенціалу територій, розвитку людського капіталу, залученні інвестицій та підтримці підприємницької активності. Серед оперативних цілей прямо окреслено завдання створення нових робочих місць, стимулювання розвитку бізнесу, формування сприятливих умов для діяльності суб’єктів господарювання, у тому числі через поліпшення доступу до інфраструктури, фінансування та ринків збуту. Це фактично означає, що МСП розглядаються як один із центральних бенефіціарів регіональної політики та ключовий чинник регіональної конкурентоспроможності.

Важливим є й те, що Стратегія пов’язує регіональний розвиток з євроінтеграційним курсом України. Наголошується на необхідності наближення системи управління регіональним розвитком до процедур і кращих практик ЄС, впровадженні підходів смарт-спеціалізації, розвитку інноваційної

інфраструктури, орієнтації на «зелений» і цифровий перехід. У такій логіці конкурентоспроможність регіонів неможлива без посилення здатності місцевого бізнесу відповідати європейським стандартам, інтегруватися у нові ланцюги доданої вартості та використовувати можливості єдиного ринку з ЄС.

1.3. Теоретичні основи та дефініція поняття «кластерна політика»

В документі Європейської Комісії з розробки кластерних політик “*Smart Guide to Cluster Policy*” [10] наводиться ряд важливих для дослідження визначень.

Кластери розглядаються одночасно як теоретична концепція і як реальне економічне явище, таке як Кремнієва долина, ефекти якого можна виміряти – до прикладу, як це робиться за допомогою кластерного картування у дослідженні *European Cluster Observatory* [11].

Вони визначаються як групи підприємств, пов'язаних економічних суб'єктів та інституцій, які розташовані поблизу один від одного і досягли достатнього масштабу для розвитку спеціалізованих знань, навичок, послуг, ресурсів та мережі постачальників.

Автори, базуючись на інших дослідженнях [12], наполягають, що **кластери** не можна розуміти як такі, що вписуються у вузьке галузеве бачення, яке характерне для більшості промислових політик, але їх слід розглядати як **регіональні екосистеми пов'язаних галузей та компетенцій**, що характеризуються широким спектром міжгалузевих взаємозалежностей.

Кластерна політика є вираженням політичної прихильності і складається з низки конкретних заходів урядової політики, спрямованих на зміцнення існуючих кластерів та/або сприяння створенню нових. Її слід розглядати як рамкову політику, що відкриває шлях для динаміки «знизу вгору», яка спостерігається в кластерах та кластерних ініціативах.

Це відрізняється від підходу, який застосовується в традиційній промисловій політиці, яка намагається (і найчастіше безуспішно) створити або підтримати

переможців. Натомість сучасна кластерна політика спрямована на створення сприятливого бізнес-середовища для інновацій та підприємництва, в якому можуть з'явитися нові переможці, і таким чином підтримувати розвиток нових промислових ланцюгів створення вартості. Це означає не лише підтримку мережевої виробничої кооперації та створення кластерних організацій, які управляють мережею та надають послуги підтримки МСП. Але й включення кластерів до *стратегій смарт спеціалізації*.

Системне та стратегічне бачення, необхідне для сучасної кластерної політики, може бути забезпечене концепцією смарт спеціалізації, за якою регіон проходить процес підприємницького відкриття (EDP), щоб з'ясувати, що конкурентні переваги та пов'язані з ними інноваційні можливості, і розробити спільні дорожні карти та узгодженні інвестиційні програми. Роль уряду в цьому контексті полягає в тому, щоб бути каталізатором, який надає стимули та заохочує підприємців та інші організації, такі як університети та науково-дослідні інститути, долучатися до визначення спеціалізацій регіонів [13, с.33-50].

В документі наголошується, що **кластери** є важливими не лише як **“будівельні блоки”** для **розробки стратегій смарт спеціалізації**, але і як засіб для реалізації цих стратегій.

Для підкріплення цієї тези наводяться дані оцінки програмного періоду Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртованості. Дослідження показало [14], що **сприяння створенню мереж через кластери** було **«одним з найуспішніших інструментів»** підтримки інновацій у МСП та сприяння їхньому розвитку, навіть якщо інструменти такого типу становили лише невелику частку тих, що були запроваджені протягом програмного періоду.

В іншому документі [15] *“Cluster Development Guide”*, розробленому у 2020 році GIZ на замовлення Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ), теж підкреслюється ключова роль кластерної моделі в економічному розвитку регіонів.

Посилаючись на роботи Келлера [16], демонструється взаємодія між кластерами та регіональними інноваційними та економічними стратегіями. Регіональна інноваційна стратегія зазвичай спирається на існуючі концентрації місцевих ресурсів, які часто представлені кластерами.

Кластерні ініціативи є ідеальними «інструментами» для використання в процесі розробки та реалізації регіональних стратегій і тому користуються великою популярністю серед політиків. З цієї точки зору, **кластери є засобами передачі інноваційних процесів**, ініційованих регіональними стратегіями, **на рівень бізнесу**, що в кінцевому підсумку сприяє створенню робочих місць в нових інноваційних галузях. З іншого боку, кластери часто є також прямими бенефіціарами таких стратегій (див: Рис. 1.3).

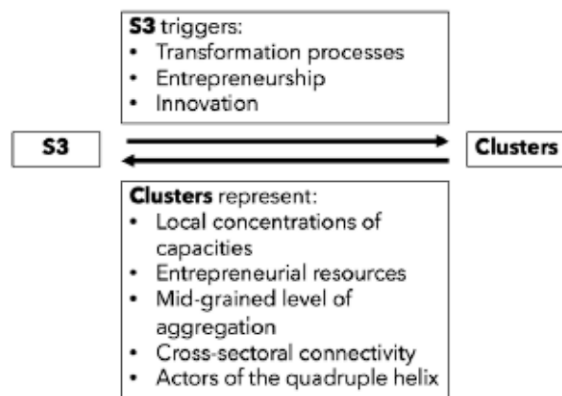


Рисунок 1.3. Зв'язок між кластерами та стратегією смарт-спеціалізації (S3). Джерело: [15, с.27]

Оскільки кластери та кластерні політики дуже тісно пов'язані зі смарт-спеціалізацією, то є доцільним в цьому контексті також розглянути сучасні підходи до конкурентоспроможності економіки та окремих її суб'єктів.

Питання конкурентоспроможності малих і середніх підприємств (МСП) посідає центральне місце у сучасній теорії економічного розвитку. Оскільки дана кваліфікаційна робота стосується сфери публічного управління, а не економіки, то поняття конкурентоспроможності буде окреслено оглядово.

Базовим аналітичним підходом до розуміння факторів, що формують конкурентні переваги територій та фірм, є концепції Майкла Портера. Портер доводить [17], що їхня конкурентоспроможність визначається не лише

внутрішніми характеристиками підприємства, а й структурою середовища, в якому вони діють. Конкурентоспроможність проявляється у здатності компаній, що працюють у країні або регіоні, успішно конкурувати на міжнародних ринках, одночасно підвищуючи рівень життя громадян. Вона залежить від довгострокової продуктивності, з якою країна чи фірма використовує свої людські, фінансові та природні ресурси для створення цінності. Відповідаючи на питання про фактори, що визначають конкурентоспроможність, Портер виділяє три рівні (див. Рис. 1.4)

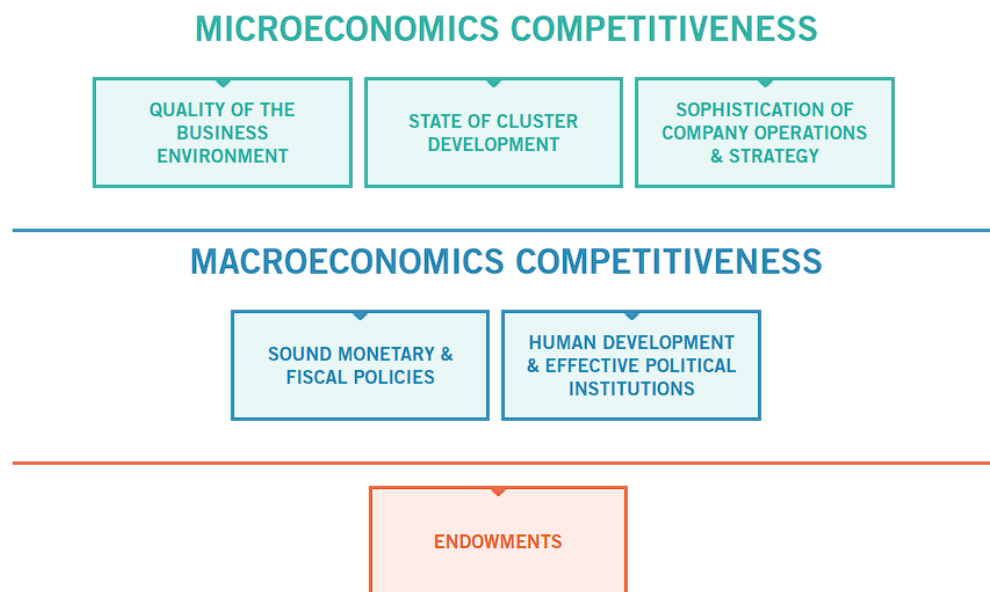


Рисунок 1.4. Драйвери конкурентоспроможності. Джерело: [18]

Згідно цієї концепції, продуктивність в кінцевому рахунку залежить від поліпшення мікроекономічних можливостей економіки та розвитку місцевої конкуренції.

Макроекономічна конкурентоспроможність створює потенціал для високої продуктивності, але цього недостатньо. Природні ресурси створюють основу (endowment) для процвітання, але справжнє процвітання створюється продуктивністю їх використання.

Проблема конкурентоспроможності МСП на мікроекономічному рівні, невід'ємною частиною якого є **локальні бізнес середовища або ж екосистеми**.

Портер наголошує, що кожна компанія працює в певному середовищі, в якому вона зародилася і де вона вчиться конкурувати.

“Ромб Портера” (див. Рис. 1.5) є моделлю для визначення різних аспектів мікроекономічної конкурентоспроможності країн, штатів або інших регіонів та розуміння того, як вони взаємодіють між собою.

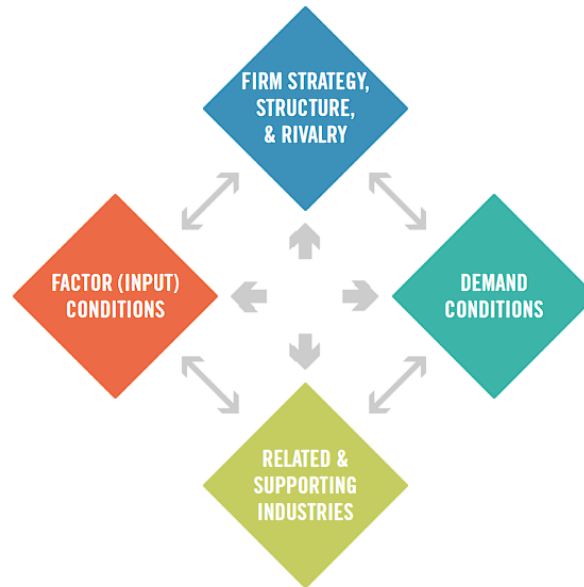


Рисунок 1.5. Складові якості бізнес середовища. Джерело: [19]

Виявляючи та вдосконалюючи елементи “ромба” (такі як стан факторів виробництва, параметри попиту, наявність пов’язаних галузей тощо) території можуть підвищити свою конкурентоспроможність.

Портер підкреслює, що конкурентоспроможність – це насамперед здатність підприємств до підвищення продуктивності. Цей процес неможливий без постійних процесних і продуктових інновацій та розвитку людського капіталу. Сучасне динамічне конкурентне середовище змушує МСП шукати ефективні способи організації виробництва, оптимізовувати бізнес-процеси, створювати нові продукти та послуги.

Окрім теоретичних положень, розглянемо ще й практичні виклики конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу України, пов’язані з євроінтеграційними процесами.

В умовах вступу України до Європейського Союзу виникають якісно нові вимоги та стандарти до ведення діяльності для українського бізнесу. ЄС трактує конкурентоспроможність як здатність економіки забезпечувати стійку

продуктивність, інноваційність і високу зайнятість у довгостроковій перспективі. Цей підхід закріплено у *Competitiveness Compass* [20] Європейської Комісії, який пропонує єдину рамку політик, спрямованих на посилення інноваційного потенціалу, розвиток навичок, усунення регуляторних бар'єрів, забезпечення фінансового доступу та зміцнення виробничої бази (див. Рис. 1.6).

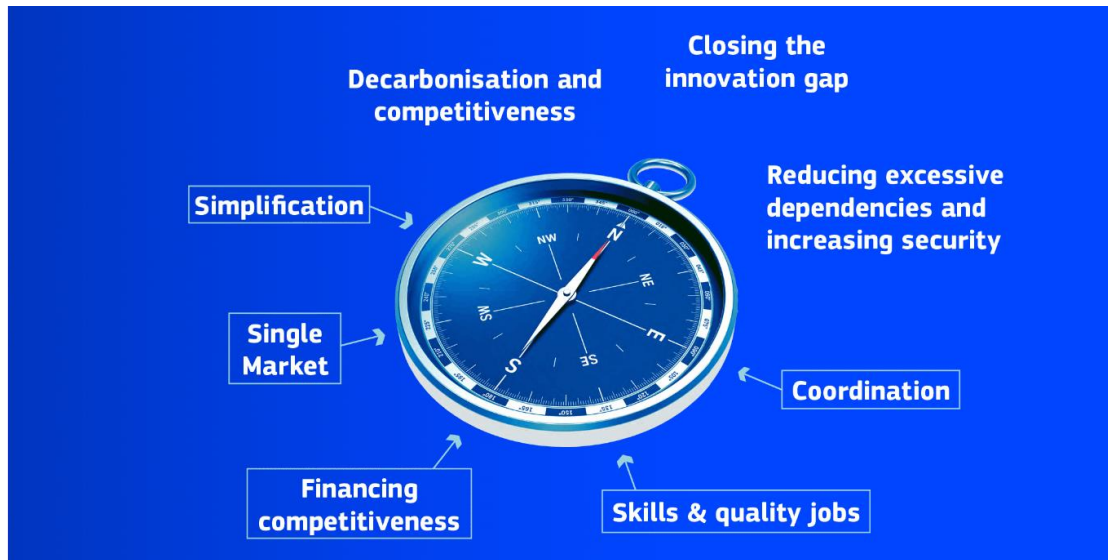


Рисунок 1.6. Напрямки Competitiveness Compass. Джерело: [21]

Для України дорожня карта Compass формує чіткі орієнтири. По-перше, МСП мають адаптуватися до стандартів єдиного ринку ЄС, що передбачає підвищення екологічно-санітарних вимог, забезпечення сталості виробництва й інтеграцію до європейських ланцюгів доданої вартості. По-друге, європейська логіка конкурентоспроможності наголошує на важливості інноваційних екосистем та регіональних смарт-спеціалізацій, а також на ролі МСП в них.

У цьому контексті конкурентоспроможність українського бізнесу стає важливою умовою євроінтеграції. Підвищення продуктивності, технологічна модернізація та зміцнення інноваційного потенціалу малого бізнесу перетворюються на ключові фактори зближення з європейським простором і підвищення стійкості національної економіки. Регіональна політика, орієнтована на розвиток МСП, відповідно, набуває стратегічного значення.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних і правових підходів до регіональної політики засвідчив її еволюцію від перерозподільчої до розвитку-орієнтованої моделі, що акцентує на підвищенні конкурентоспроможності територій та модернізації економічної структури. Установлено, що стратегічні документи України та ЄС визначають розвиток інноваційних екосистем і людського капіталу ключовою передумовою посилення спроможності регіонів інтегруватися в європейські економічні простори, що створює природне підґрунтя для впровадження кластерного підходу.

Узагальнення сучасних концепцій кластерного розвитку та моделей конкурентоспроможності підтвердило, що кластери є важливим інструментом активізації інновацій, нарощення продуктивності та зміцнення позицій МСП у глобальних ланцюгах вартості. Розглянуті підходи демонструють, що конкурентоспроможність формується у взаємодії факторних умов, інституційної спроможності та якості бізнес-середовища.

Це дозволяє стверджувати, що поєднання регіональної та кластерної політик створює концептуально цілісну основу для системного підвищення конкурентоспроможності МСП в умовах євроінтеграції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТА ЄС

У розділі здійснено комплексний аналіз структурних проблем розвитку малого та середнього бізнесу України в умовах євроінтеграції, зокрема продуктивності, інноваційності та технологічної модернізації. Обґрунтовано на основі досвіду та статистичних даних країн ЄС чому кластери є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності МСП. Узагальнено та порівняно кластерні політики Європейського Союзу та України. Проаналізовано сучасний стан українських кластерних організацій, що дозволяє оцінити їхню готовність до інтеграції в європейський кластерний простір та визначити напрями подальшого розвитку.

2.1. Систематизація структурних проблем розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції

У контексті євроінтеграції конкурентоспроможність українських малих і середніх підприємств (МСП) визначається не лише ринковими умовами, а передусім якістю публічних політик та стратегій, спрямованих на формування сучасних підходів до розвитку виробничих, інноваційних та експортних екосистем як на національному, так і на регіональному рівні. Аналіз наявних досліджень та статистичних даних свідчить про наявність структурної проблеми, що охоплює чотири ключові виміри:

- низьку конкурентоспроможність МСП,
- низьку продуктивність праці,
- відставання в інноваціях,
- дисбаланс у структурі експорту, де переважає низькотехнологічна продукція.

Ці аспекти формують взаємопов'язану систему бар'єрів, що обмежують здатність українських МСП інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості.

2.1.1. Проблема низької конкурентоспроможності

Однією з ключових проблем розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП) у контексті євроінтеграції є низький рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Аналіз позицій України в рейтингу Індексу промислової конкурентоспроможності UNIDO (CIP) засвідчує стійке та системне відставання країни від держав Центральної та Східної Європи, які успішно інтегрувалися у внутрішній ринок ЄС.

У той час як Польща, Чехія, Угорщина, Словаччина, Румунія та Туреччина демонструють стаке підвищення конкурентоспроможності внаслідок модернізації промисловості, технологічного розвитку та зростання участі у міжнародних виробничих мережах, позиції України залишаються нестійкими.

На Таблиці 2.1 простежується динаміка 2001–2021 років для країн регіону, що демонструє два ключові тренди:

1. Стаке та послідовне зростання конкурентоспроможності держав Вишеградської групи і Туреччини,
2. Нестабільність та низькі позиції України, яка протягом двадцяти років перебуває у третій чи нижчій децилі світового рейтингу.

У 2021 році Польща (23 місце), Чехія (16), Угорщина (26), Словаччина (28), Румунія (36) та Туреччина (27) демонструють значно вищі конкурентні позиції, що відображає їхню успішну участь у європейських виробничих ланцюгах, високий рівень індустріальної модернізації та активну кластеризацію. Натомість Україна посідає 69 місце серед 153 країн, що підтверджує зниження інтенсивності промислового розвитку, слабкий технологічний рівень виробництва та недостатню глибину переробки.

Коливання між 54-м місцем у 2006 році та 71-м у 2016 році, а також незначне покращення до 69-го місця у 2021 році відображають структурну нездатність економіки забезпечити динамічне зростання продуктивності, освоєння сучасних технологій і розширення доступу МСП до глобальних ринків.

Таблиця 2.1

Рейтинги промислової конкурентоспроможності України та окремих країн світу

Складено автором за даними джерела [22]

Країна	2001	2006	2011	2016	2021
Чехія	24	22 ▲	18 ▲	17 ▲	16 ▲
Угорщина	27	25 ▲	27 ▼	26 ▲	26
Туреччина	33	30 ▲	30	29 ▲	27 ▲
Польща	35	28 ▲	26 ▲	23 ▲	23
Словаччина	41	34 ▲	29 ▲	27 ▲	28 ▼
Румунія	47	37 ▲	34 ▲	33 ▲	36 ▼
Україна	60	54 ▲	56 ▼	71 ▼	69 ▲
<i>К-сть країн</i>	<i>75</i>	<i>125</i>	<i>142</i>	<i>150</i>	<i>153</i>

Таке відставання свідчить про глибинні інституційні дисфункції: слабкий інноваційний потенціал, відсутність дієвих інструментів підтримки промислового розвитку, недостатню кооперацію між бізнесом та науковими інституціями, а також загальну фрагментованість промислової політики.

У підсумку МСП не мають належних умов для підвищення своєї конкурентоспроможності, що стає критичним у процесі адаптації до європейських стандартів.

2.1.2. Проблема низької продуктивності праці

Низька продуктивність праці є однією з ключових структурних проблем української економіки, що безпосередньо впливає на здатність МСП конкурувати на європейському ринку та інтегруватися у сучасні ланцюги створення доданої вартості.

В статті “Оцінка продуктивності праці та факторів її зростання в економіках 27 країн Європейського Союзу та України” [23] наведено графік (Рис. 2.1), що порівнює продуктивність праці в Україні та у 27 країнах ЄС у 2014–2021 роках та демонструє стабільний та значний розрив між відповідними показниками.

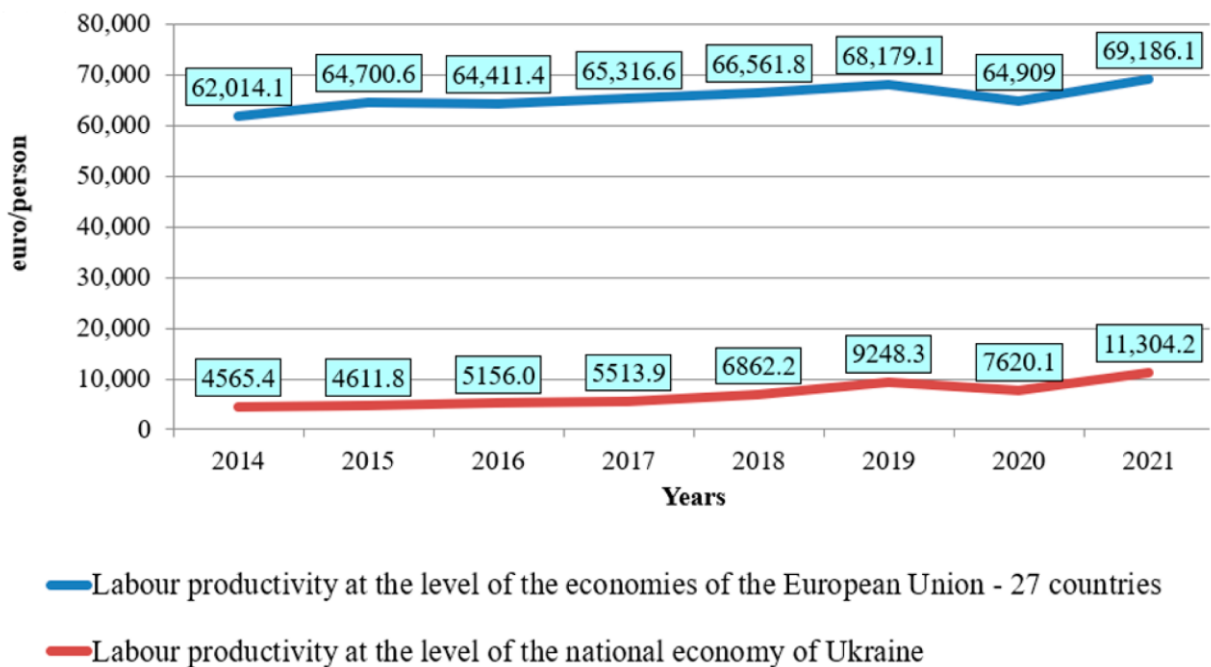


Рисунок 2.1. Показники продуктивності праці на рівні економік країн Європейського Союзу-27 та України, 2014-2021 рр. Джерело: [23]

Упродовж всього періоду середня продуктивність праці в ЄС знаходиться на рівні 62-69 тис. євро на одного зайнятого, тоді як в Україні цей показник коливається у межах 4,5-11,3 тис. євро. Розрив становить від 6 до 9 разів, демонструючи суттєву відмінність у технологічній оснащеності, забезпеченості капіталом, рівні індустріальної модернізації та застосуванні інновацій у виробництві.

Незважаючи на певне зростання у 2018-2021 роках (з 6,8 тис. євро у 2018 році до 11,3 тис. євро у 2021 році), загальна динаміка залишається нестійкою, а

сплески зумовлені переважно короткостроковими макроекономічними факторами. Крім того, структурна слабкість вітчизняної економіки проявляється у низькій доданій вартості у ключових секторах, домінуванні ресурсної моделі експорту та недостатній інноваційній активності підприємств.

З позицій економічних та промислових політики низька продуктивність праці означає обмежені можливості для формування конкурентних виробничих моделей, які відповідають вимогам внутрішнього ринку ЄС. Малі та середні підприємства, що працюють в умовах низької ефективності та обмежених інвестицій у технології, не можуть забезпечити потрібний рівень якості, інноваційності та швидкості виробництва, характерний для компаній країн-членів ЄС.

2.1.3. Проблема відставання в інноваціях

Рівень інноваційності національної економіки є одним з ключових предикторів конкурентоспроможності МСП та їхньої здатності інтегруватися у глобальні й європейські ланцюги створення доданої вартості. Дані Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index, GII) за 2024 рік [24] демонструють суттєве відставання України як за загальним рейтингом, так і за складовими інноваційної спроможності. Дані рейтингу зображено на Рис 2.2.



Рисунок 2.2. Рейтинг Global innovation index 2024. Джерело: [24]

Бачимо, що Україна посідає 60 місце зі значенням 29,5 балів, тоді як провідні країни – Швейцарія (67,5), Швеція (64,5), США (62,4), Сінгапур (61,2), Велика Британія (61) – утримують свої позиції у світовому топ-10 протягом багатьох років. Навіть країни, що є регіональними конкурентами України, демонструють помітно вищі результати: Данія – 57,1 балів, Фінляндія – 59,4, Нідерланди – 58,8.

Таким чином, інноваційний розрив між Україною та лідерами сягає понад 30 балів, що відображає системну неспроможність економіки до створення, адаптації й масштабування інновацій.

Важливим є те, що ГП вимірює не лише наукові здобутки, але й інституційні умови, які забезпечують здатність підприємств впроваджувати інновації: ефективність інноваційної політики, доступ до фінансування, розвиток людського капіталу, цифрову інфраструктуру, наявність кластерів та науково-дослідних центрів. Саме за цими компонентами Україна традиційно демонструє найнижчі показники, що свідчить про інституційну слабкість інноваційної екосистеми, а не лише про обмежені ресурси.

Для українських МСП це означає:

- обмежений доступ до R&D та сучасних технологій;
- недостатньо розвинені механізми комерціалізації інновацій;
- фрагментовану взаємодію між бізнесом, університетами та державою;
- низьку участь у транснаціональних інноваційних мережах ЄС (Horizon, EIT тощо).

Це обмежує підприємства у здатності створювати продукти з високою доданою вартістю, адаптуватися до технологічних трендів та конкурувати на європейському ринку, що висуває високі вимоги до інноваційності, ефективності та швидкості технологічного оновлення.

2.1.4. Проблема структурного дисбалансу експорту

Структура українського експорту до країн Європейського Союзу демонструє чітко виражений технологічний дисбаланс, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність МСП та їхню здатність інтегруватися у внутрішній

ринок ЄС. Згідно з даними UNCTAD [25] і Державної служби статистики України [26] (див. Рис. 2.3), основу українського експорту до ЄС становить ресурсомістка та низькотехнологічна продукція – 72,3%, тоді як в імпорті з ЄС переважають товари середніх і високих технологій – 80,8%. Така структурна асиметрія відтворює модель периферійної участі України у міжнародній торгівлі та ускладнює можливості для нарощення доданої вартості всередині країни.



Рисунок 2.3. Зміна структури українського експорту до ЄС. Джерело: Державна служба статистики України. UNCTAD Stat. Merchandise trade matrix, annual (Last updated 124 Oct. 2023)

Рис. 2.3 демонструє тривалу залежність України від експорту продукції аграрного сектору і харчової промисловості, частка яких зросла з 28,3% до 53,4% за останні 15 років. Водночас відбулося значне скорочення частки продукції металургійної галузі (з 34,2% до 20,3%) та машинобудування (з 13,5% до 9,3%). Це свідчить про поступову втрату Україною позицій у секторах, що традиційно є драйверами технологічного розвитку та основою для формування сучасних промислових кластерів.

Для країн ЄС характерною є модель, у якій високотехнологічні та середньотехнологічні виробництва формують основу експорту, забезпечуючи глибоку інтеграцію підприємств у транснаціональні ланцюги створення доданої вартості. В Україні ж відсутність системної державної промислової політики

призводить до того, що МСП залишаються переважно сировинними постачальниками, а не учасниками виробничих мереж ЄС.

2.1.5. Проблеми розвитку малого та середнього бізнес згідно профільної Стратегії до 2027 року

Аналіз Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [27] дозволяє зробити висновок про те, що проблеми, визначені у попередніх підрозділах, не лише підтверджуються на рівні державної політики, а й розглядаються Урядом як ключові бар'єри для модернізації економіки та інтеграції України до внутрішнього ринку Європейського Союзу.

Документ наголошує на широкому спектрі викликів, які стримують розвиток МСП та унеможливлюють швидку інтеграцію в європейські виробничі мережі:

1. Спричинена війною нестабільність економічного середовища призводить до значного скорочення виробництва, пошкодження або руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та обмеження доступу до ресурсів.
2. Ускладнений доступ до фінансування, зокрема високі процентні ставки, обмежена пропозиція кредитів, низький рівень зацікавленості приватних інвесторів.
3. Регуляторні та інституційні бар'єри, включаючи нестабільність законодавства, корупційні ризики, низьку якість державних сервісів, що збільшує транзакційні витрати бізнесу.
4. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, зумовлений міграцією, мобілізацією, демографічними змінами та розривом між освітою і потребами бізнесу.
5. Низький рівень цифрової зрілості МСП, що ускладнює доступ до цифрових сервісів, технологій автоматизації процесів та засобів електронної комерції.

6. Низький рівень інноваційності економіки, що проявляється у слабкій інтеграції підприємств у інноваційні екосистеми, недостатній кількості R&D-проектів та обмеженій співпраці з університетами й науковими установами.
7. Структурна слабкість виробництва, зокрема низька частка переробної промисловості та продукції з високою доданою вартістю.
8. Зовнішньоекономічні виклики, серед яких адаптація до європейських стандартів, сертифікаційні вимоги та висока конкуренція на ринку ЄС.

Стратегія 2027 формує рамкове бачення розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) у контексті повоєнного відновлення та європейського курсу держави, що робить її важливим джерелом для обґрунтування актуальності ідентифікованих у попередніх підрозділах проблем.

Підсумовуючи, аналіз структурних умов розвитку малого і середнього підприємництва в Україні засвідчує наявність чотирьох взаємопов'язаних груп проблем: низької конкурентоспроможності, низької продуктивності праці, відставання в інноваціях та технологічного дисбалансу експорту.

Порівняння з країнами ЄС та державами Центральної і Східної Європи демонструє стійке відставання України за ключовими індикаторами промислового розвитку, створення доданої вартості та інноваційної активності, що обмежує інтеграцію МСП у європейські виробничі та інноваційні мережі.

2.2. Дослідження використання кластерів як рушіїв конкурентоспроможності МСП

2.2.1. Чому кластери можуть усувати бар'єри для розвитку МСП

Згідно даних аналітичного звіту European Cluster Panorama Report [28] від Європейської Платформи Кластерної Співпраці (European Cluster Collaboration Platform, ECCP) в Європі налічується близько 2950 кластерів (див. Рис. 2.4).

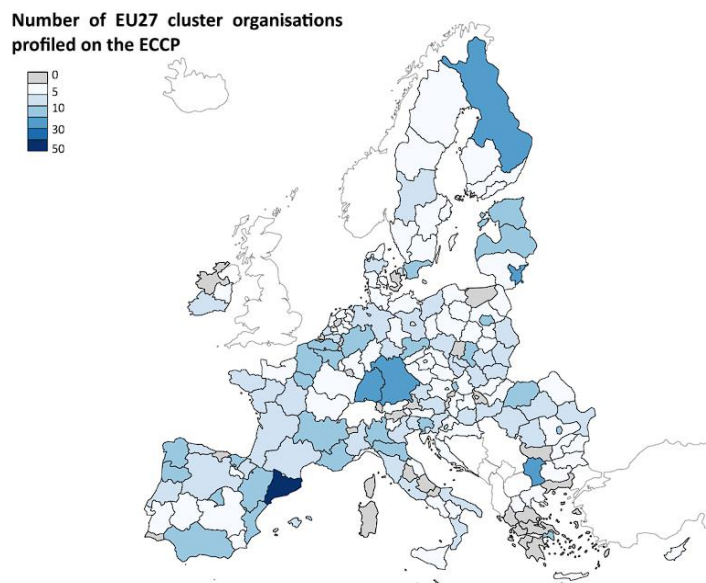


Рисунок 2.4. Розподіл кластерів за країнами ЄС.

Джерело: [28]

Кластери у ЄС виконують насамперед функцію інструменту підтримки та посилення конкурентоспроможності саме малого й середнього бізнесу, забезпечуючи йому доступ до інноваційних, наукових і промислових партнерств.

Графік на Рис. 2.5 демонструє структуру членства кластерних організацій у країнах ЄС-27 за типом учасників. Дані охоплюють вибірку з 1155 кластерних організацій. Найчисельнішою групою є малі та середні підприємства, які становлять 83% усіх учасників кластерів, що у кількісному вимірі дорівнює 137 870 МСП. Великі підприємства формують лише 9% членської бази кластерів.

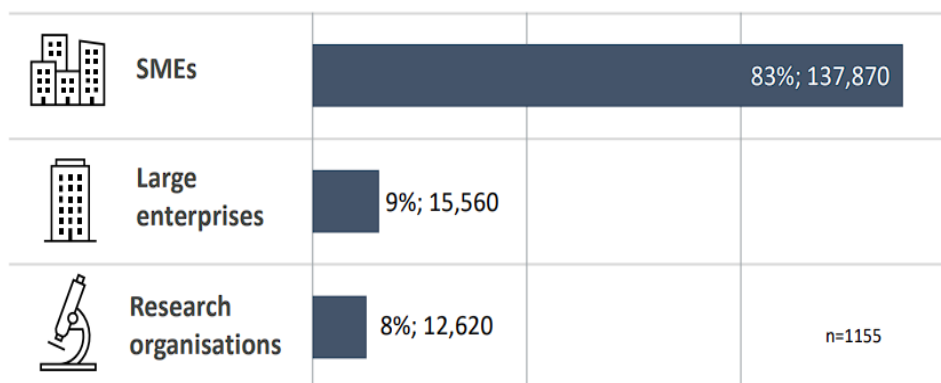


Рисунок 2.5. Огляд структури членства кластерних організацій ЄС-27 за типом. Джерело: [28]

Економічні активності, які стосуються європейських кластерів, покривають до 39% робочих місць й до 55% фондів заробітних плат ЄС, охоплюють 87% всіх патентів ЄС виробляється компаніями, що є учасниками кластерів.

До того ж, значним є внесок кластерів в зовнішньоекономічній діяльності – 50% експортних активностей також відноситься до кластерів (див. Рис. 2.6).

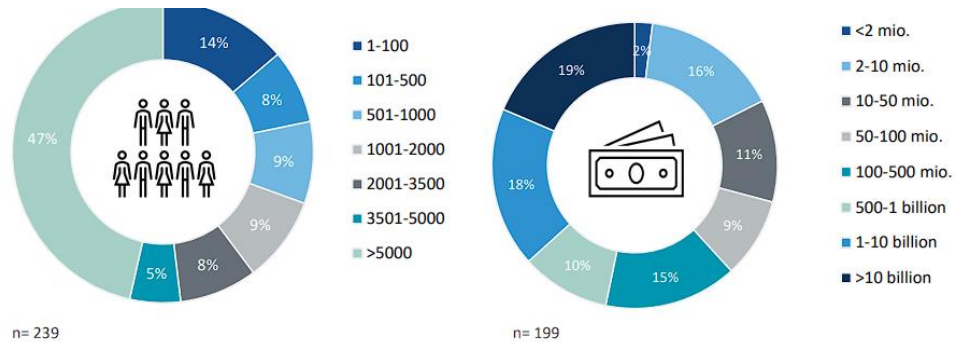


Рисунок 2.6. Приблизна загальна зайнятість (ліворуч) та оборот (праворуч) членів кластера. Джерело: [28]

Каталонська агенція АССІО проводить регулярний бенчмаркінг підприємств, які є членами кластерів та поза кластерами, що демонструє суттєву перевагу першої категорії над другою (особливо в категорії розвитку інновацій).

Дані на Рис. 2.7 чітко демонструють, що кластерні фірми стабільно випереджають своїх конкурентів за ключовими показниками діяльності, що підтверджує ефективність кластерної моделі як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Порівняння охоплює понад 1 800 компаній-членів кластерів і 13 700 фірм поза кластерами. У середньостроковому періоді (2017-2019 рр.) члени кластерів демонструють значно вищі темпи зростання виручки (25,4% проти 9,9%), створення робочих місць (18,5% проти 11,8%) та приросту EBITDA (26,7% проти 21,7%). Навіть у кризовому 2019-2020 рр. кластерні компанії показують вищу стійкість. Темпи падіння показників більш м'які, а рівень створення нових робочих місць залишається позитивним, тоді як не кластерні підприємства не демонструють зростання.

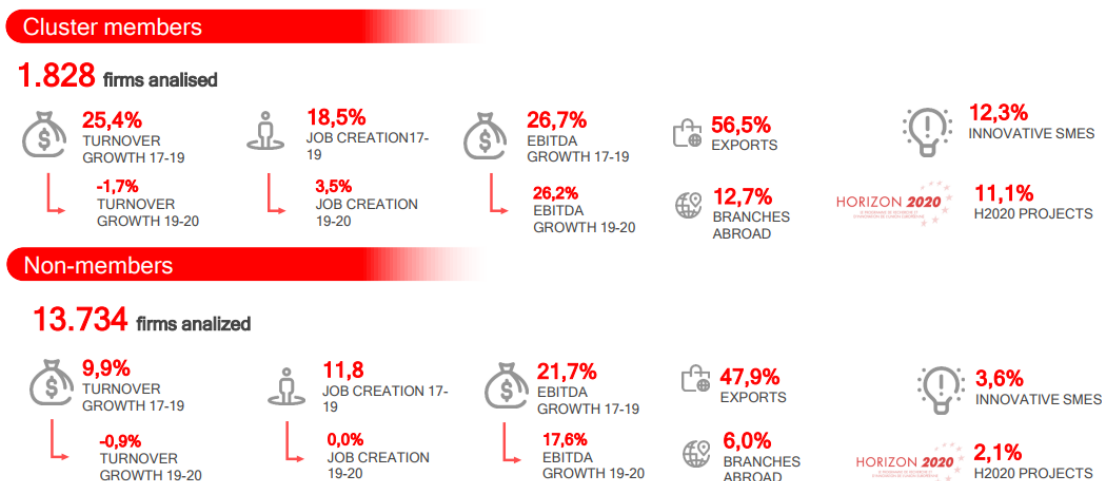


Рисунок 2.7. Бенчмаркінг підприємств регіону Каталонія

Джерело: [29]

Кластерні фірми також більш експортоорієнтовані (56,5% проти 47,9%) та активніше присутні на міжнародних ринках через відкриття філій за кордоном. Найбільш показовою є різниця в інноваційності: 12,3% МСП у кластерах є інноваційними, тоді як серед некластерних – лише 3,6%. Також кластери значно частіше беруть участь у проектах програми Horizon 2020 (11,1% проти 2,1%).

Для того, щоб зрозуміти чому компанії-члени кластерів показують такі феноменальні результати потрібно зрозуміти як працюють кластерні організації, що керують взаємодіями у своїх мережах.

За результатами опитування 261 кластерних організацій (див. Рис. 2.8, дані ЕССР станом на грудень 2023 року), найпоширенішою місією є мережування (networking), яке визначили своїм пріоритетом 81% організацій. На другому місці – посилення співпраці між членами кластеру, що є ключовою метою для 79% опитаних структур.

Важливим напрямом діяльності також виступає підтримка промислових та науково-дослідних проєктів – цей пріоритет зазначили 74% кластерів, що підкреслює роль кластерних організацій як інструментів інноваційного розвитку та трансферу технологій. Створення доданої вартості для регіону є місією 64% кластерів, а загальні кластерні сервіси та активності – для 51%.

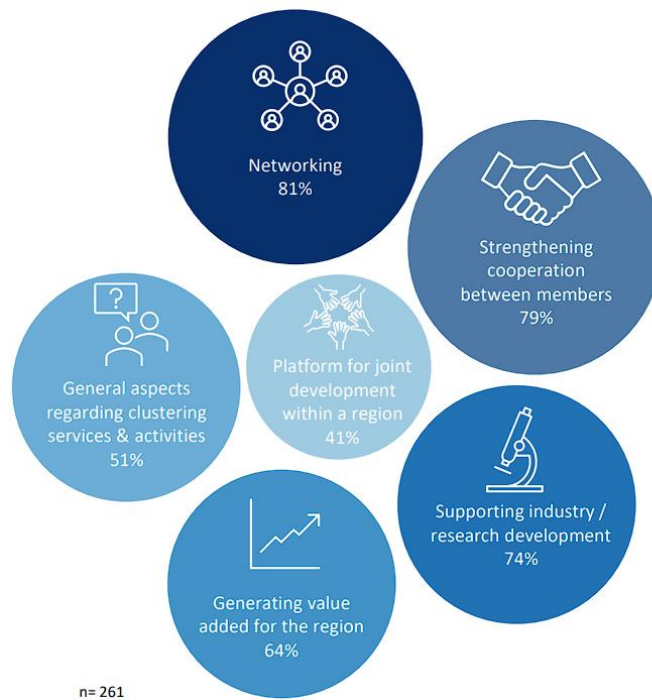


Рисунок 2.8. Місії кластерних організацій в ЄС.

Джерело: [28]

Найменш поширеним, але все ще важливим завданням є створення платформи для спільного розвитку в межах регіону, яке визначили 41% кластерів. У цілому структура місій демонструє, що кластери в ЄС виконують переважно функції посилення взаємодії, стимулювання кооперації, підтримки інноваційних процесів та регіонального розвитку, виступаючи центральним інструментом мережевої організації економіки.

Місії кластерних організацій доповнюються загальними навчальними послугами (див. Рис. 2.9). Найчастіше кластери пропонують тренінги, пов'язані з **пошуком та залученням фінансування**. Цей напрям є пріоритетом для **62%** опитаних організацій. Високою є також частка тренінгів, присвячених **співпраці та партнерству** – їх надають **56%** кластерів. Понад половина кластерних організацій (**53%**) пропонує програми **підвищення кваліфікації та перекваліфікації (upskilling & reskilling)**, що відповідає потребам підприємств в умовах швидких технологічних змін. **Цифрова трансформація** є тематикою тренінгів у **50%** кластерів, а **зелений перехід** – у **46%**. Близько **43%** організацій надають тренінги з комунікацій, а **42%** – з відкритих інновацій. Тренінги щодо

виходу на ринки (market entry) пропонують **37%** кластерів. Теми **стійкості (resilience)** та **управління інтелектуальною власністю** охоплюють найменшу частку – по **14%**, однак залишаються важливими у стратегічному портфелі кластерних послуг.

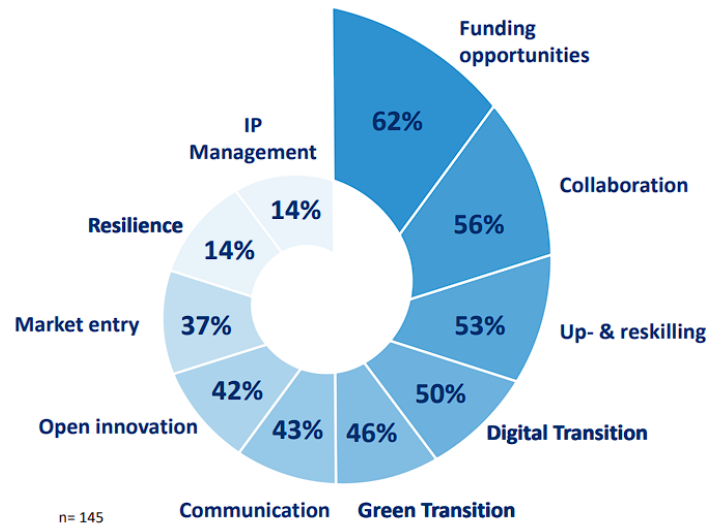


Рисунок 2.9. Освітні послуги кластерних організацій в ЄС.

Джерело: [28]

Окрім освітніх, кластерні організації надають широкий спектр послуг для підтримки цифровізації своїх членів (див. Рис. 2.10). Більшість кластерних організацій мають досвід роботи з лабораторіями/хабами або науково-дослідними інститутами для підтримки діяльності своїх членів у сфері цифровізації.

Види співпраці можуть варіюватися від науково-дослідної діяльності, спільного використання приміщень та обладнання, студентських проектів або викладання та навчання. Частково проводиться цифрове навчання та тематичні заходи/ярмарки.

Сфери, в яких кластерні організації ЄС-27 найрідше надають послуги з підтримки цифровізації – це дослідження цифрового ринку та інвестиції в цифрові інновації.

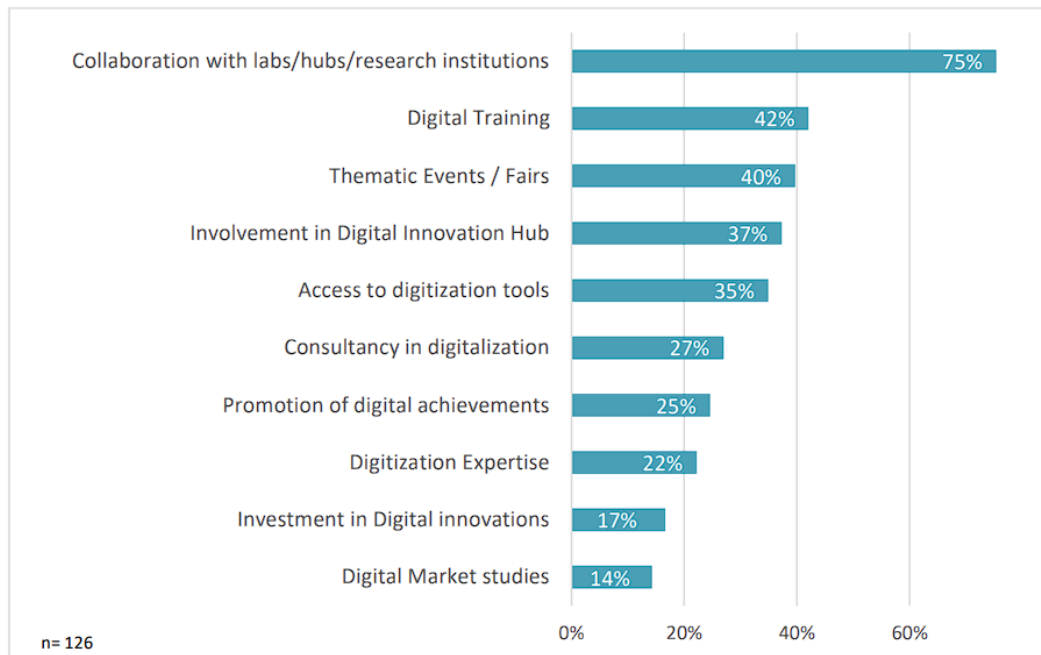


Рисунок 2.10. Цифрові послуги кластерних організацій в ЄС.

Джерело: [28]

Підтримка інтернаціоналізації має ключове значення, особливо для МСП, оскільки вона може сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності [30].

На Рис. 2.11 наведено огляд послуг з підтримки інтернаціоналізації, що надаються кластерними організаціями в ЄС-27.

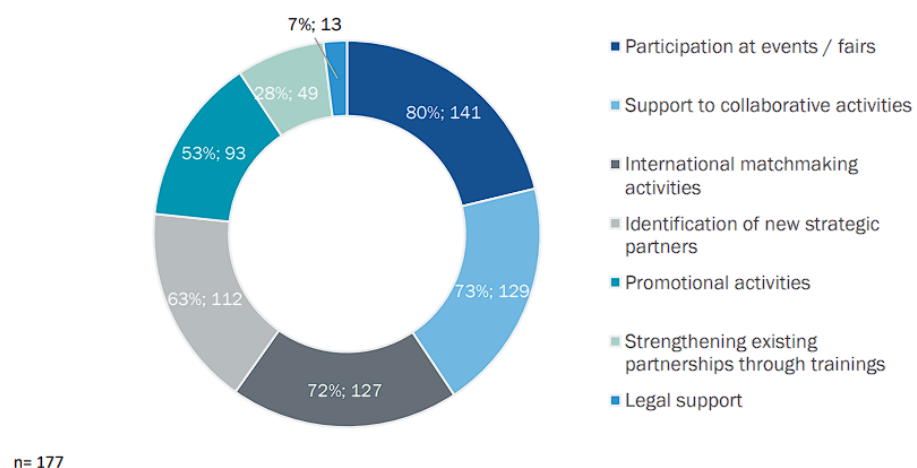


Рисунок 2.11. Послуги інтернаціоналізації кластерних організацій в ЄС.

Джерело: [28]

Кластерні організації в ЄС підтримують зусилля своїх членів з інтернаціоналізації різними способами. Найпоширенішими послугами з

підтримки інтернаціоналізації є участь у заходах/ярмарках, підтримка спільних заходів та міжнародні заходи з налагодження ділових контактів. Саме на них фокусуються кластерні організації ЄС-27. Пошук нових стратегічних партнерів та рекламні заходи також є поширеними послугами з підтримки інтернаціоналізації.

Для узагальнення картини щодо впливу кластерів на промислову конкурентоспроможність та продуктивність, надзвичайно цікавою є методика від European Cluster Observatory [31]. Вона охоплює різні аспекти конкурентоспроможності – загалом 24 показник, розділені на 4 групи:

1. «Економічна віддача»,
2. «Інноваційний потенціал»,
3. «Поведінка підприємств»,
4. «Бізнес-середовище».

Показники «Бізнес-середовище» та «Поведінка підприємств» можна вважати факторами конкурентоспроможності, які мають взаємозалежний характер, впливаючи один на одного та визначаючи показники «Інноваційний потенціал».

Показники «Інноваційний потенціал», з іншого боку, є важливими для досягнення показників «Економічна віддача», які стосуються скоріше загальних цілей.

Результати кореляційного аналізу, проведеного дослідниками, демонструють позитивну та значущу кореляцію між наявністю кластерів та різними показниками конкурентоспроможності за чотирма вимірами.

Результати кореляційного аналізу наведено на схемі у Додатку А, який також враховує різні рівні та взаємозв'язки вимірів. Для виміру «Бізнес-середовище» виявлено значущі та позитивні взаємозв'язки між наявністю кластерів та людськими ресурсами в галузі науки і техніки.

Такий позитивний і значущий взаємозв'язок означає, що кількість кластерних організацій у регіоні супроводжується більшою кількістю людських ресурсів у галузі науки і техніки та більшою кількістю підприємств, що створюються.

Значущі позитивні взаємозв'язки, виявлені між наявністю кластерів та рівнем зайнятості, а також зайнятістю в технологічних та наукових секторах (у вимірі «Економічна віддача»), підкреслюють загальний взаємозв'язок між наявністю кластерів та людськими ресурсами і зайнятістю.

Ці висновки підтверджуються іншими дослідженнями [32], які вказують на вищі рівні зайнятості в кластерах та залучення висококваліфікованих працівників через кластери. Крім того, виявлено позитивний взаємозв'язок між промисловими кластерами та створенням підприємств, що є ключовим для промислової та регіональної конкурентоспроможності. Це є актуальним, оскільки стартапи зазвичай відіграють ключову роль у проривних інноваціях та їх застосуванні (особливо в контексті цифрових інновацій).

Крім того, наявність кластерів також позитивно пов'язана з різними показниками у вимірах «Поведінка підприємств», «Інноваційний потенціал» та «Економічна віддача». Відносно сильний взаємозв'язок виявлено між кластерними організаціями та витратами на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) підприємств.

Це є дуже актуальним, оскільки НДДКР підприємств мають позитивний вплив на стійкість підприємств і є важливими для генерування інновацій. Виходячи з цієї думки та позитивного зв'язку між наявністю кластерів та витратами бізнесу на НДДКР, у вимірі «Інноваційний потенціал» існує позитивний зв'язок між наявністю кластерів та загальною патентною діяльністю (як показником інноваційної діяльності), про що свідчить кількість патентів на душу населення.

Нарешті, виявлено багато значущих позитивних взаємозв'язків між наявністю кластерів та виміром «Економічна віддача». Окрім позитивних кореляцій з показниками зайнятості, описаними вище, це стосується ВВП на душу населення, який позитивно корелює з наявністю кластерних організацій.

Крім того, виявлено значний позитивний взаємозв'язок між наявністю кластерних організацій та продуктивністю праці, що ще раз підкреслює важливу роль кластерних організацій для промислової конкурентоспроможності в ЄС.

2.2.2. Чому кластерам потрібна підтримка влади

В посібнику “Let’s make a perfect cluster policy and cluster programme” [33], розробленому у 2012 році на замовлення Міністерства науки, інновацій та вищої освіти Данії, є розділ з такою ж назвою і автори наводять ряд переконливих аргументів для урядів та органів, посиляючись на дані наукових досліджень.

У загально світовій практиці кластери розглядають як інноваційні мережі, що об’єднує підприємства, університети та науково-дослідні установи у межах спільної галузі або технологічного напрямку. Таке поєднання створює сприятливе середовище для розвитку інновацій, прискореного обміну знаннями та формування партнерств, які неможливі у звичайних ринкових умовах. Саме тому підтримка кластерів є одним із найбільш результативних інструментів сучасної економічної та регіональної політики.

Дослідження показують [34], що участь у кластері суттєво підвищує інноваційну активність підприємств. Компанії-учасники мають у кілька разів вищу ймовірність розробляти нові продукти, впроваджувати технологічні зміни та вдосконалювати бізнес-процеси. Так само істотно зростає й участь у дослідницько-інноваційній співпраці. Підприємства в кластерах частіше вступають у партнерства з університетами та іншими компаніями, отримуючи доступ до нових технологій і знижуючи ризики інноваційних інвестицій. Для органів це означає, що кластери здатні долати ключові системні бар’єри розвитку МСП – обмежений доступ до технологій, фінансових ресурсів, знань і ринкової інформації. Завдяки колективним сервісам, спеціалізованому менеджменту та мережевій взаємодії кластери формують платформу, яка підсилює інноваційний потенціал підприємств і підвищує їх конкурентоспроможність.

У ширшому вимірі кластери виступають інструментом реалізації стратегічних політик: смарт-спеціалізації, цифрового та зеленого переходів,

інтернаціоналізації бізнесу та структурної модернізації економіки. Підтримка кластерів дозволяє уряду не лише створювати сприятливі умови для розвитку МСП, а й ефективно впроваджувати державні пріоритети на регіональному рівні.

Феноменальні економічні результати кластерів ЄС напряду пов'язані з системними програмами державної підтримки. За даними дослідження European Observatory for Clusters and Industrial Change [35], більшість розглянутих програм (якщо точніше – 28 з 30) передбачають фінансову підтримку кластерів і їх діяльність із боку держави (див Рис. 2.12). Дослідження надає вичерпну інформацію про підтримку кластерів у 29 європейських країнах, включаючи поглиблений аналіз 30 національних програм кластеризації у 20 країнах та 55 регіональних програм у 27 регіонах. Кластерні організації часто запрошують брати участь в урядових конкурсах.



Рисунок 2.12. Джерела фінансування кластерних організацій. Джерело: [35].

Коло стейкхолдерів і річні бюджети різняться (для прикладу, фінансування у Франції складає 144 млн. євро). Зокрема ось декілька прикладів масштабних програм в державах-членах ЄС:

- Сила інновацій у Данії – данські кластери для знань і бізнесу 2021–2024 (Innovationskraft Danske klynger for viden og erhverv) має загальний бюджет 86 мільйонів євро.
- Німецька ініціатива Zukunftscluster «Clusters4Future» має загальний бюджет 450 мільйонів євро і є попередником німецького конкурсу Spitzencluster. Бюджет розподіляється на десять років з 2020 по 2030 рік.

- Політики підтримки регіональних кластерів у Бельгії. Регіон Фландрія фінансує регіональні кластери та їхні проекти із загальним бюджетом 100 мільйонів євро, а регіональний уряд Валлонії підтримує кластери та їхні проекти разом із приватними інвесторами із загальним бюджетом близько 946 мільйонів євро.

2.3. Аналіз та систематизація кластерних політик в ЄС та Україні

2.3.1. Огляд кластерних політик Європейського Союзу

У 2024 році ЕССР опублікувала звіт [28] про стан розвитку кластерів та кластерних політик ЄС, який наглядно демонструє, що вражаюча економічна ефективність європейських кластерів пов'язана із комплексними багаторівневими програмами підтримки кластерних організацій та їх членів.

Кластерні політики у країнах Європейського Союзу посідають важливе місце в архітектурі сучасного економічного розвитку, забезпечуючи цілеспрямовану підтримку інноваційних екосистем та зміцнення конкурентоспроможності промисловості. У державах-членах ЄС кластери отримують підтримку через два основні типи інструментів: спеціалізовані кластерні політики та ширші або секторальні економічні політики, що містять кластерні елементи. Хоча обидва підходи сприяють формуванню кластерного середовища, їхня логіка відрізняється: широкі та секторальні політики переважно стимулюють виникнення нових кластерних ініціатив, тоді як спеціалізовані кластерні політики забезпечують цілісну підтримку розвитку, професіоналізації та інституційного зміцнення зрілих кластерів.

Фінансування кластерних програм у Європі має змішаний характер і поєднує національні, регіональні та європейські кошти, зокрема ресурси Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР). У низці країн кластерна політика інтегрується до операційних програм ЄФРР або забезпечує доступ до спеціальних фінансових інструментів, що відображає багаторівневу модель управління та координації політик.

Важливою особливістю є те, що кластерні політики відіграють подвійну роль у трансформації економіки ЄС. З одного боку, вони організовують та фасилітують співпрацю між компаніями, науковими організаціями та іншими учасниками кластерних екосистем, дозволяючи колективно відповідати на ключові виклики – від цифровізації до формування стійких ланцюгів постачання. З іншого боку, кластерні організації виконують функцію інституційних інтерфейсів, що пов'язують промислові екосистеми з державними політиками у сферах інновацій, підприємництва, міжнародної діяльності, розвитку навичок, а також зеленого та цифрового переходу. Саме така двоєдина природа кластерів визначає необхідність комплексних і добре скоординованих кластерних політик.

Узагальнені результати аналізу 45 кластерно релевантних політик і програм у 27 країнах ЄС засвідчують існування двох основних моделей (див. Рис 2.13).

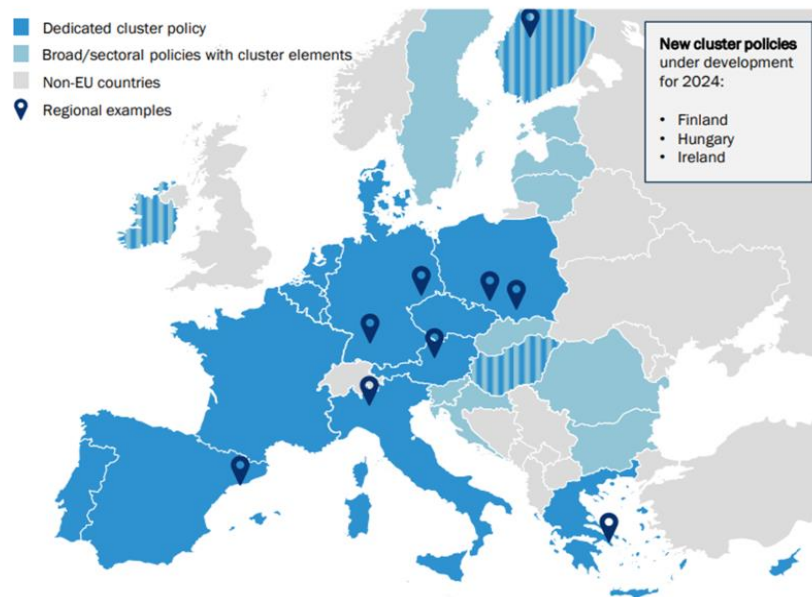


Рисунок 2.13. Географія та розподіл кластерних політик в ЄС.

Джерело: [28]

Перша ґрунтується на спеціалізованих кластерних політиках на національному або регіональному рівнях.

Друга спирається на широкі або секторальні економічні політики, у межах яких кластери розглядаються як один із інструментів підтримки інновацій та промислової модернізації.

Обидві моделі співіснують у ЄС та відображають різні траєкторії розвитку національних інноваційних систем і рівень інституційної спроможності держав.

За даними ЕССР політика підтримки та розвитку кластерів на рівні усього ЄС здійснюється трьома ключовими інституціями та стратегічними ініціативами (див. *Додаток Б*).

Якщо говорити про рівень країн-членів ЄС, то політики, які застосовуються для підтримки кластеризації та кластерних ініціатив, суттєво відрізняються за заявленими цілями та спрямованістю.

Діаграма у *Додатку В* відображає розподіл основних цілей кластерної політики залежно від її типу – національні кластерні політики та секторальні політики з кластерними елементами.

Представлені дані свідчать про значну різноманітність політичних орієнтирів, проте одночасно демонструють низку спільних пріоритетів, характерних для більшості країн ЄС.

Найбільш поширені цілі обох типів політик стосуються інноваційного розвитку та зміцнення інноваційних екосистем. Як національні, так і секторальні програми приділяють ключову увагу стимулюванню інновацій, розвитку R&D, технологічному впровадженню та посиленню співпраці між підприємствами і науково-дослідними організаціями. Це підтверджує центральну роль кластерів як платформ взаємодії бізнесу та науково-дослідницьких інституцій.

Другим важливим блоком цілей є підтримка інтернаціоналізації та участі МСП у глобальних ланцюгах створення вартості. Національні політики вищою мірою фокусуються на розвитку конкурентоспроможності та масштабуванні МСП, тоді як широкі секторальні політики демонструють більший акцент на створенні інноваційних стартапів і підприємництва. Це свідчить про дві взаємодоповнюючі логіки: національний рівень забезпечує стратегічні умови та інституційну підтримку для ведення бізнесу, а регіональний та секторальний рівні працюють безпосередньо з підприємцями та новими бізнес-моделями.

Значну вагу мають також цілі, пов'язані з розвитком людського капіталу, підвищенням навичок та зайнятості, що відображає реакцію урядів на виклики цифрового та зеленого переходів. Секторальні політики у цій сфері активніші, оскільки вони безпосередньо пов'язані з регіональними стратегічними пріоритетами та потребами ринку праці.

Окремий блок цілей сформований навколо посилення стійкості економіки – підвищення резилієнтності, зміцнення локальних ланцюгів постачання, розвиток екологічно сталих практик. Ці пріоритети відображають структурні виклики ЄС, пов'язані з енергетичною кризою, потрясіннями глобальної торгівлі та необхідністю декарбонізації економіки.

Також, у переліку цілей виокремлено напрями, спрямовані на інституційний розвиток кластерних організацій. Наприклад, професіоналізація кластерного менеджменту, підвищення видимості кластерів, підтримка створення нових кластерів тощо

Ці пріоритети переважно притаманні національним політикам, що логічно, оскільки саме центральні уряди формують стандарти кластерної екосистеми та механізми її акредитації або ж сертифікації.

Важливою є також присутність цілей, пов'язаних із посиленням територіальної згуртованості через S3 (Smart Specialisation Strategy, Стратегія Смарт Спеціалізації), що підкреслює тісний зв'язок між регіональними інноваційними стратегіями та розвитком кластерних екосистем.

Не менш цікаво проаналізувати кінцевих бенефіціарів політик підтримки кластерів. Діаграма у *Додатку Г* демонструє їх розподіл в країнах ЄС-27 залежно від типу політики – широких і секторальних політик із кластерними елементами та національних кластерних політик. Дані відображають різну логіку формування цих політик і дозволяють виявити як спільні пріоритети, так і відмінності у фокусах підтримки.

Найбільшою мірою підтримку отримують малі та середні підприємства (SMEs) – майже 100% як у широких, так і в національних кластерних політиках.

Це підтверджує ключову роль МСП як основної цільової групи кластерної політики ЄС та свідчить про їхнє центральне значення для інноваційного розвитку й конкурентоспроможності промислових екосистем.

Високий рівень підтримки отримують також кластерні організації, що є логічним, оскільки вони виступають операторами інноваційної співпраці. Вони включені до майже всіх національних кластерних програм та значної частини широких політик.

Значний показник продемонстрували дослідницькі організації та академічні інституції. У секторальних і широких політиках їх участь є майже універсальною (до 100%), тоді як у національних програмах рівень підтримки для них дещо нижчий. Це пояснюється тим, що регіональні інноваційні стратегії (RIS3) часто мають ширшу науково-дослідну спрямованість, тоді як національні політики більше орієнтовані на професіоналізацію кластерів і розвиток МСП.

Стартапи та великі компанії отримують підтримку переважно у рамках широких і секторальних інструментів. Це пов'язано з тим, що такі політики охоплюють ширший спектр економічних акторів та підтримують інноваційні ланцюги створення вартості. Водночас національні кластерні політики демонструють більш сфокусований підхід: підтримка стартапів і великих компаній є помітною, але меншою за інтенсивністю.

Технологічні центри, навпаки, є більш вираженими бенефіціарами національних кластерних політик, що відображає їхню роль у структурованих інноваційних та трансферних програмах, які часто координуються на національному рівні. Серед менш охоплених груп – НУО, широка громадськість та політичні актори. Їх залучення більшою мірою характерне для широких та секторальних політик, які мають соціальні або регіонально орієнтовані компоненти, включаючи розвиток інновацій із суспільною користю та підвищення промислової стійкості.

Для цілісного розуміння архітектури кластерних політик також важливо проаналізувати напрямки та сукупність інструментів підтримки. Описаний у

Додатку Г спектр фінансової та технічної підтримки кластерів у країнах ЄС-27 демонструє комплексний, багатовимірний характер кластерної політики в країнах Європейського Союзу.

Фінансові інструменти, представлені на лівій частині рисунка, свідчать про те, що абсолютна більшість держав-членів орієнтується на стимулювання інноваційної активності та кооперації між підприємствами. Найбільш поширеною формою підтримки є фінансування R&D-проектів та інноваційних ініціатив МСП (81%), що підкреслює прагнення країн ЄС до підвищення технологічного рівня малого бізнесу та інтеграції підприємств у інноваційні екосистеми. Схожий акцент простежується і у фінансуванні коопераційних ініціатив (79%), яке використовується для підтримки спільних проектів, міжкластерної взаємодії та партнерства бізнесу з науково-дослідними організаціями.

Значну роль у фінансовому інструментарії відіграє також забезпечення можливостей для нетворкінгу (мережування), адже майже половина програм (47%) передбачає покриття витрат на організацію зустрічей, бізнес-місій та інших подій, спрямованих на формування довіри між учасниками кластерів. Важливим напрямом є підтримка розвитку кластерної інфраструктури (45%), зокрема лабораторій, тестових майданчиків, технологічних центрів. Поряд із цим держави ЄС надають допомогу у виході компаній на ринки, підтримці стартапів, наймі персоналу та реалізації інноваційних проектів. Порівняно менш поширеним інструментом є підтримка кластерів у проходженні сертифікації за міжнародними стандартами (15%), що однак свідчить про зростання уваги до професійних стандартів управління.

Праворуч на рисунку відображені технічні інструменти підтримки, які мають на меті розвиток спроможності кластерних організацій та створення якісних управлінських практик. Найпоширенішим видом технічної підтримки є сприяння формуванню партнерств та мережових зв'язків (69%), що дозволяє кластерам ефективно організовувати співпрацю між компаніями,

дослідницькими установами та іншими стейкхолдерами. Значна увага приділяється розвитку компетентностей: підтримка розвитку soft skills (62%) і hard skills (58%) відображає прагнення зміцнити управлінський, технологічний та підприємницький потенціал кластерів. Крім того, вагоме місце серед технічних інструментів займає підтримка маркетингових активностей (44%), що сприяє підвищенню видимості кластерів, залученню партнерів та розширенню міжнародної присутності. Певне поширення має й технічна підтримка розвитку інфраструктури (36%), що зазвичай включає консалтинг щодо створення та модернізації інноваційних об'єктів.

Узагальнюючи розглянуті дані, можна стверджувати, що підтримка кластерів у країнах ЄС має системний характер і спрямована на формування повноцінних інноваційних екосистем. Поєднання інструментів, орієнтованих на інновації, кооперацію, розвиток людського капіталу та управлінських спроможностей, відповідає стратегічному баченню Європейського Союзу, згідно з яким кластери виступають каталізаторами регіональних та секторальних трансформацій – від цифровізації та зеленого переходу до підвищення стійкості ланцюгів постачання та економічної безпеки. Такий підхід підкреслює розуміння кластерів не як окремих організацій, а як інструменту економічної політики, здатного генерувати довгостроковий структурний ефект для всієї економіки.

2.3.2. Огляд кращих практик кластерних політик в ЄС

Нижче будуть розглянуті два надзвичайно показові та успішні кейси реалізації регіональних кластерних політик у Німеччині та Іспанії.

Обидва варіанти політики демонструють системні підходи до розвитку кластерної екосистеми:

- наявність централізованого відповідального органу
- створення реєстру кластерів та проведення акредитації за певними критеріями
- наявність чітких цілей та завдань політики
- фінансові та нефінансові інструменти підтримки

- аналітична оцінка ефективності політики

Регіон Баден-Вюртемберг, Німеччина



У матеріалах дослідження ЕССР (2024) [28] аналізується випадок (кейс) німецького регіону Баден-Вюртемберг. Німецький досвід є хорошим прикладом кластерної політики, яка з часом поступово адаптувалася, щоб краще відображати еволюцію ролі та потреб регіональних стейкхолдерів (заінтересованих сторін) та посередників інноваційних процесів, таких як кластерні організації.

Баден-Вюртемберг розпочав впроваджувати свій підхід до кластерної політики у 2007 році з детального обліку всіх кластерних організацій та мереж регіону. Зібрані дані були використані для створення «Атласу кластерів» 2008 року, який систематично інформував про кластерний ландшафт Баден-Вюртемберга, а останнє видання було опубліковано в 2019 році.

У перші роки реалізації політики кластери фінансувалися безпосередньо та на конкурентних засадах урядом регіону з метою створення фундаментальної інфраструктури кластерів.

Ситуація змінилася у 2014 році з створенням «ClusterAgentur Baden-Württemberg» (CA BW) – центрального координаційного агентства, що фінансується за рахунок коштів регіонального бюджету та ЄФРР, для сприяння управлінню кластерними ініціативами та загальнодержавними мережами в регіоні. Основна увага приділялася стратегічному розвитку, аналізу потреб та створенню нових послуг для своїх членів. Інституція CA BW професіоналізувала управління кластерами Баден-Вюртемберга, оскільки це означало перехід від суто фінансової до всебічної технічної підтримки, метою якої було збільшення інноваційної діяльності МСП.

У 2018 році CA BW адаптувала свою місію, перетворивши агентство на ClusterAgentur Baden-Württemberg 2.0, яке спеціально визнало кластерні організації інструментом регіональної інноваційної політики та мало на меті розробити власні стратегії регіонального розвитку в цьому контексті. Однією з

головних цілей було збільшення кооперативної інноваційної діяльності серед МСП та співпраці з кластерними організаціями в цілому.

Наступним кроком еволюції агентства стало його перейменування у 2022 році на «RegioClusterAgentur Baden Württemberg». З того часу RCA BW підтримує не тільки кластерні ініціативи, а й регіональні агенції розвитку, оскільки обидва ці суб'єкти є ключовими гравцями регіональної трансформації.

Таким чином, RCA BW приділяє велику увагу регіональній трансформації, а також розвитку бізнесу і підтримує нові моделі координації та співпраці, такі як стратегічні партнерства, засновані на визначених регіональних процесах трансформації.

Дана модель покликана зміцнити стійкість регіонів Баден-Вюртемберга та посилити інноваційну діяльність МСП. У сфері розвитку бізнесу RCA BW пропонує індивідуальний коучинг, практичну підтримку та стратегічні діалоги для кластерних організацій та ініціатив з налагодження мереж, тим самим виступаючи в ролі посередника в інноваціях.

Викликом для Баден-Вюртемберга є використання існуючих регіональних структур та компетенцій, їх вплив на економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, що впливають на регіональну трансформацію, і тим самим підвищення регіональної стійкості, регіонального інноваційного потенціалу та регіональної конкурентоспроможності.

Важливим інструментом RCA BW для аналізу стану регіональної трансформації Баден-Вюртемберга в сферах розумного виробництва, зеленої та соціальної економіки, зеленої та розумної мобільності, соціальних інновацій та наук про життя є RIT-Monitor. RIT-Monitor аналізує регіональні джерела даних, такі як дані про дослідження та інновації та загальні дані про компанії в контексті тем трансформації, а також дані про студентів та потенціал талантів у сферах трансформації.

Результати дозволяють RCA BW та різним регіонам Баден-Вюртемберга зрозуміти їхній стан щодо тем трансформації. Регіони можна порівняти з точки

зору їхніх регіональних інноваційних та трансформаційних викликів за допомогою RIT-Benchmark, інструменту, який дозволяє регіонам вчитися один у одного на прикладі найкращих практик щодо встановлених структур управління для трансформаційних партнерств.

Загальний процес регіональних трансформаційних програм та заходів, що впливають з цих аналізів, координується через кілька RegioBoards, члени яких є представниками кластерних організацій, у співпраці з експертними радами та регулярними зустрічами з Міністерством економіки та RCA BW.

Метою є створення стратегічних альянсів через міжрегіональні партнерства, що охоплюють різних зацікавлених сторін, які мають спільну готовність прийняти зміни в контексті трансформаційних заходів. Інституційні структури, створені RCA BW, також можуть бути цінними для розробки та реалізації стратегій смарт-спеціалізації.

Регіон Каталонія, Іспанія



Наступним цікавим кейсом [29] регіональних кластерних політик є досвід агенції ACCIÓ (Catalan Agency for Business Competitiveness), яка є головним полісі-мейкером в розвитку кластерів в Каталонії.

Методологія кластерних політик Каталонії базується на роботах та дослідженнях американського економіста Майкла Портера і бере свій початок майже одночасно з популяризацією моделі кластеризації у 1990-х роках.

Міністр економіки Каталонії прочитавши книгу Портера «The Competitive Advantage of Nations», вирішив розпочати співпрацю з дослідником, щоб побудувати промислову політику Каталонії на основі теорії кластерів.

У рамках розробленої політики кластерна модель використовувалася як інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки в цілому – за останні 30 років було здійснено вплив на більш ніж 40 секторів економіки.

У Каталонії регіональною владою питання конкурентоспроможності економіки розглядається комплексно, як синергія політик - промислової, регіонального розвитку, кластерної та інноваційної (див. Рис. 2.14).

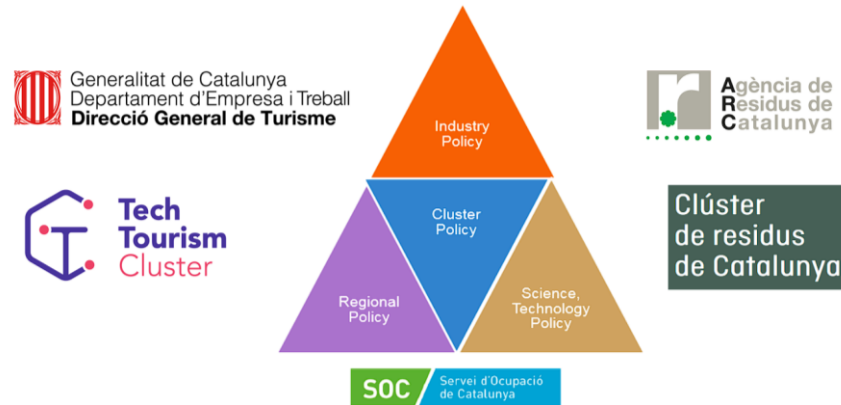


Рисунок 2.14. Взаємозв'язок політик конкурентоспроможності Каталонії.
Джерело: [29]

На схемі у *Додатку Д* зображено дані про кластерний ландшафт. Наразі в регіоні налічується 27 кластерів, що охоплюють 7 секторів економіки, більше 3 тис членів та 36% робочих місць в промисловості.

Каталонська програма розвитку кластерів включає широкий портфель фінансових та нефінансових інструментів підтримки. В інфографіці у *Додатку Е* наведено структуру програми, яка охоплює три взаємопов'язані блоки інструментів підтримки.

Блок Стратегічна Підтримка (Strategic Support) включає індивідуальний супровід кластерів фахівцями АСЦІО, консультації щодо стратегічного планування, інновацій та програм ЄС, а також технічну допомогу у впровадженні стратегічних змін та підходу “shared value”.

Блок Розвиток Спроможностей (Capacity Building) спрямований на професіоналізацію кластерного менеджменту, а саме тренінги для управлінських команд, підтримку їхньої кар'єрної траєкторії, допомогу у питаннях врядування та участь у програмах розвитку талантів.

Блок Мережування (Connection) забезпечує включення кластерів у ширшу екосистему участі у мережових заходах, взаємодії з іншими урядовими

структурами, використання кластерного бренду Каталонії, підвищення видимості в комунікаційних каналах АСЦІО та доступ до спеціальної фінансової лінії підтримки.

2.3.3. Дослідження стан існуючих в Україні політики підтримки кластерів

За даними Українського Кластерного Альянсу (УКА) [36] державної політики щодо розвитку кластерів в Україні на даний момент не існує. Періодичні згадування кластерів як інструментів або цілей економічного розвитку серед програмних документів варто відзначити наступні - Стратегія розвитку МСП до 2027, Національна економічна стратегія 2030 проводить чимало цілей розвитку, де кластери фігурують у якості основних інструментів їх досягнення, і де ставляться конкретні цілі по зростанню кількості кластерів, Стратегія регіонального розвитку до 2027 року.

Ще одна засаднича проблема – в країні не існує єдиного документу чи програми дій, які безпосередньо би регламентували питання розвитку кластерів. Звіт Державного інституту регіональних досліджень від 2020 констатує [37], що “попри декларацію намірів сприяння розвитку кластерів і відзначення їх важливості в окремих нормативно-правових документах, державна підтримка кластерних утворень відсутня”.

Для виправлення цієї ситуації комітетом кластерних політик УКА було підготовлено ряд документів, які були передані уряду та профільним комітетам Верховної Ради України (але досі офіційно не затверджені):

- ***Проект національної програми кластерного розвитку до 2027 [38]***, який є рамковою програмою, що подається на затвердження в Мінекономіки з метою встановлення керівного документу для всіх стейкхолдерів кластерного розвитку України.
- ***Позиційний документ «Регуляторна політика для розвитку кластерів» [39]***, висвітлює позиції УКА у сфері регуляторної, державної політики з розвитку кластерів в Україні.

У 2024 році УКА спільно з Міністерством економіки України увійшли в проєкт Interreg Europe Accelerate GDT (Green & Digital Transition) [40]. Суть проєкту – в обміні досвідом в розробці та впровадженні кластерних політик та програм, – як національного, так і регіонального рівнів в напрямку прискорення у подвійному (цифровому та зеленому) переході.

В результаті поглиблення співпраці між УКА та Мінекономіки було вирішено розпочати спільну розробку Концепції кластерного розвитку економіки України, яка буде базуватися на кращих практиках країн ЄС та напрацюваннях проєкту національної програми кластерного розвитку, що була раніше розроблена УКА.

У 2025 році було запущено ініціативу Clusters4Regions [41], яка реалізується УКА на запит Мінекономіки за підтримки UCORD у 6-ти пілотних регіонах. Мета – посилити регіональний економічний розвиток шляхом ефективної реалізації національної політики кластеризації на регіональному рівні.

В серпні-вересні 2025 Українським кластерним альянсом проводився цикл вебінарів “Діалоги з владою: кластерний вектор” для синхронізації стейкхолдерів проєктів Accelerate GDT (національна кластерна політика) та Clusters4Regions (пілотні регіональні кластерні політики). На одному із заходів [42] представником Департаменту промислової політики Міністерства економіки, сільського господарства та довкілля була озвучена загальна концепція промислового розвитку України, місце кластерів та ключові дати розробки відповідних нормативно-правових документів.

За словами представника Міністерства оновлена Концепція промислового розвитку формує стратегічну рамку переходу від сировинної моделі до виробничої економіки з глибокою переробкою та високою доданою вартістю. Ключовим цільовим орієнтиром визначено зростання частки переробних галузей до не менше ніж 20% ВВП, тоді як нині цей показник становить лише близько 8%. Для досягнення цього необхідна системна трансформація промислових

ланцюгів, посилення макроекономічної стабільності, а також чітке визначення ролі України у ланцюгах доданої вартості Європейського Союзу.

У структурі промислової політики визначено п'ять ключових компонентів: розвиток галузей та крос-галузових напрямів; кластеризація; смарт-спеціалізація; циркулярна економіка; локалізація виробництва. Ці підходи доповнюються пакетом інституційних та фінансових інструментів (гранти, кредити, компенсації, стимули участі у публічних закупівлях), що мають забезпечити підтримку промислової модернізації.

Важливо, що в межах євроінтеграційного курсу Україна адаптує базову модель розвитку регіональних економік ЄС, яка спирається на концентрацію ресурсів у найбільш перспективних напрямках. Ця логіка реалізується через смарт-спеціалізацію, що враховує наявний промисловий, виробничий, науковий та логістичний потенціал регіонів. Смарт-спеціалізація природно поєднується з кластеризацією, формуючи взаємопідсилюючу систему, у якій регіональні кластери стають операційними інструментами реалізації пріоритетів S3.

З точки зору бізнесу, кластеризація є відповіддю на нову логіку глобальної конкуренції, де переваги формуються не окремими компаніями, а командами та об'єднаннями суб'єктів з різними компетентностями. Великі корпорації здатні будувати вертикально інтегровані структури, які фактично функціонують як «монокластери», об'єднуючи R&D, виробництво, маркетинг і логістику. Для малого та середнього бізнесу така модель є недосяжною, тому кластеризація стає єдиним шляхом організації *coopetition* – конкуренції через кооперацію. Для МСП кластери виконують роль інфраструктури доступу до компетентностей, технологій та ринків, що окремо вони не можуть забезпечити.

Для органів влади кластеризація є додатковим інструментом підтримки розвитку регіональної економіки, який доповнює механізми індустріальних парків, але не обмежується ними. На відміну від парків, що працюють у більш формалізованих рамках, кластери виникають природно на основі еволюції бізнес-середовища, тому їх підтримка повинна мати «ненав'язливий» характер

за принципом «не нашкодь». Саме він покладений в основу Концепції кластерного розвитку, яку готує уряд спільно з Українським кластерним альянсом.

Ця концепція передбачає створення базового глосарію та опису моделей кластерів, а також запуск сервісу на базі платформи «Зроблено в Україні» для добровільної оцінки кластерів на відповідність критеріям. Кластери зможуть отримувати індекс відповідності та рекомендації щодо професіоналізації, що формуватиме основу майбутньої системи сертифікації та акредитації. План реалізації кластерного компоненту промислової політики має чіткий таймлайн:

- **восени 2025** – направлення тексту Концепції кластерного розвитку на погодження обласним військовим адміністраціям;
- **до кінця 2025 року** – затвердження цієї Концепції розпорядженням Кабінету Міністрів;
- **на початку 2026 року** – ухвалення окремої постанови про підтримку кластерів, створення реєстру та процедури акредитації кластерів.

Паралельно рухаються інші елементи вертикалі нормативно-правового забезпечення. До кінця 2025 року має бути затверджена Концепція промислового розвитку України, а навесні 2026 року буде ухвалений Закон України “Про індустріальний розвиток”, який визначить загальні принципи промислової політики та набір інструментів підтримки

Таким чином, держава формує цілісну нормативно-правову вертикаль, у межах якої кластеризація стає одним із ключових компонентів промислової трансформації. Логіка цієї вертикалі відповідає європейським підходам: **проведення дослідження** (мається на увазі дослідження за методологією підприємницького відкриття для оновлення смарт-спеціалізацій регіонів), **затвердження промислової стратегії, прийняття відповідної законодавчої бази** та інструментів підтримки. У підсумку формується системний фундамент для розвитку повноцінної кластерної політики в Україні, синхронізованої з кращими європейськими практиками. Узагальнюючи позицію Міністерства та

плани проєктів Clusters4Regions і AccelerateGDT, можна стверджувати, що до кінця 2026 року планується завершити розробку, синхронізацію та впровадження кластерних політик національного та регіонального рівня (див. *Додаток Є*).

2.3.4. Згадки про кластери у стратегічних документах України

Аналіз діючих та проєктів державних стратегій України демонструє, що протягом останніх років кластери дедалі частіше фігурують як інструмент модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності МСП та інтеграції України у європейські інноваційні та промислові екосистеми. Проте згадки про кластери залишаються фрагментованими між різними політиками та секторами, що підкреслює як високий потенціал інструменту, так і відсутність єдиної узгодженої кластерної політики.

У Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 [43] року кластери займають суттєве місце у цілісній логіці розвитку малого і середнього бізнесу. Документ прямо визначає кластеризацію як важливий інструмент розвитку МСП і передбачає формування кластерних ініціатив, розвиток мережі кластерів та інтеграцію українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості. Кластери розглядаються як платформи співпраці для інновацій, цифровізації, інтернаціоналізації та “зеленого переходу”.

У Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року [44] кластерний підхід фігурує як один із елементів побудови сучасної екосистеми інновацій. Документ фокусується на розвитку кластерів як екосистемних вузлів, що об’єднують бізнес, університети, наукові установи й стартапи, а також підсилюють регіональні інноваційні ландшафти за принципами смарт-спеціалізації. Стратегія передбачає створення інноваційних кластерів у таких галузях, як біотехнології, медичні технології, агропродовольчі системи, напівпровідники, кібербезпека та штучний інтелект.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9] кластери названі одним із головних інструментів підвищення регіональної

конкурентоспроможності. Документ акцентує на розвитку кластерів різної спеціалізації, міжрегіональній кооперації та розвитку інноваційної інфраструктури, включно з технопарками і цифровими інноваційними хабами. У стратегічній частині кластеризація подається як механізм зменшення територіальних диспропорцій та формування спеціалізації регіонів.

У *Національній економічній стратегії до 2030 року* [45] кластерний підхід прослідковується як наскрізний (хоча і не явно). Кластери згадуються у застосуванні до різних секторів від Індустрії 4.0 і високотехнологічного експорту – до аграрної політики, туризму, оборонних індустрій та креативних секторів. Стратегія передбачає створення галузевих, регіональних та національних кластерів, розвиток аграрних та аква-кластерів, а також підтримку кластеризації в оборонно-промисловому комплексі. У документі кластери розглядаються як інструмент модернізації економіки та інтеграції в європейські ринки.

Проект Національної експортної стратегії до 2030 року [46], хоч і не містить прямої термінології, фактично впроваджує кластерний підхід через акцент на інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, стимулюванні технологічного експорту, інституційному посиленні бізнес-середовища та участі України у європейських індустріальних альянсах (стор. 4) . Таким чином, документ створює політичне “вікно можливостей” для формування кластерної політики у сфері експорту.

Проект Національної промислової стратегії до 2030 року [47] хоча ще публічно не презентований, але із заявлених Мінеко цілей можна зробити висновок, що документ також демонструє логіку, сумісну з кластерною. У концептуальній візії присутні типові елементи притаманні індустріальним кластерам – секторальна спеціалізація, смарт-спеціалізація, високотехнологічна промисловість, інтернаціоналізація та державно-приватний діалог.

Підсумовуючи, можна констатувати, що попри значний прогрес, стратегії демонструють і структурні прогалини. Відсутність уніфікованого кластерного реєстру та процедури акредитації, різноманітність підходів, брак координації між

секторами та відсутність єдиного механізму оцінювання впливу кластерів на економіку та регіональний розвиток.

У результаті кластери згадуються як важливий інструмент, але не існує інтегрованої кластерної політики, подібної до європейської моделі. Це підкреслює необхідність переходу від “розпорошеної присутності” кластерів у стратегіях – до формування узгодженої, системної, цільової національної кластерної політики, здатної забезпечити розвиток кластерних екосистем та інтеграцію України у Європейський кластерний простір.

2.3.5. Аналіз кластерних політик України в рамках дослідження EU4Digital

На початку 2025 року командою EU4Digital був опублікований звіт [48] дослідження стану кластерів у країнах Східного партнерства (Україна, Молдова, Грузія, Вірменія та Азербайджан). В документі також присутні окремі розділи, присвячені огляду стану кластерних політик та рекомендаціям для органів влади.

Результати дослідження EU4Digital демонструють, що Україна має довгу, але фрагментовану історію формування кластерної політики. Попри те, що перші концептуальні документи у сфері кластеризації були розроблені ще у 2008 році, до сьогодні в Україні не існує цілісної державної програми розвитку кластерів, а політика підтримки кластерів залишається переважно декларативною і розпорошеною між різними документами та інституціями.

Першим офіційним документом, що задав рамку для політики кластерного розвитку, стала «Концепція створення кластерів» (2008), яка запропонувала типологію кластерів і базові підходи до їх формування. Надалі кластеризація згадувалася у низці державних стратегій та програм, включно з Програмою промислового розвитку до 2017 року, Стратегією формування транскордонних кластерів (2009), Програмою розвитку інноваційної діяльності (2013-2015) та Концепцією державної програми промислового розвитку до 2020 року. У цих документах кластеризація розглядалася насамперед як механізм інноваційного

розвитку та комерціалізації наукових результатів, а також як спосіб залучення недозавантажених виробничих потужностей.

Важливою подією стало ухвалення у 2016 році Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», який вперше дозволив державним університетам і науковим установам виступати співзасновниками інноваційних кластерів. Це зняло інституційні бар'єри та стало стимулом до розвитку перших повноцінних кластерних ініціатив у науково-технологічній сфері.

У новітніх документах, як-от Національній економічній стратегії 2030 та Державній стратегії регіонального розвитку 2021-2027, кластерний підхід визначено одним із інструментів розвитку промисловості, інновацій та SME, з акцентом на підтримку міжнародної інтеграції кластерів та підсилення регіональних інноваційних екосистем. Проте, як підкреслює EU4Digital, ці стратегії радше задають загальну рамку, ніж формують системну політику з визначеними інструментами, фінансуванням і відповідальними інституціями.

Що стосується інституційних механізмів, то наразі в Україні відсутній спеціалізований державний орган, відповідальний за кластерну політику. Формально питання кластеризації перебувають у сфері компетенції Міністерства економіки, але відсутність окремого підрозділу та системного моніторингу кластерів є значною інституційною прогалиною. За даними EU4Digital, жодні результати державного моніторингу кластерів не були опубліковані упродовж останніх років.

Особливе значення має утворення *Українського кластерного альянсу* – найбільшої в Україні асоціації кластерів, що стала драйвером кластерного руху у 2020-2024 роках. УКА виконує функції підвищення організаційних спроможностей кластерів, розвиває міжнародні партнерства та фактично виконує роль координатора кластерної екосистеми на національному рівні.

Якщо говорити про наявні в Україні інструменти фінансової та нефінансової підтримки кластерів, то вже багато років вони мають нерегулярний, фрагментарний та локальний характер.

Аналітики EU4Digital підкреслюють в Україні немає системного фінансового пакета підтримки кластерів, а інструменти є переважно непрямими й не охоплюють специфічні потреби кластерних організацій та членів кластерів (особливо МСП), як ключових бенефіціарів цих програм.

Попри брак державної підтримки, українські кластери є активними отримувачами міжнародної підтримки. У 2019–2024 роках ключову роль відіграли програми EU4Business, GIZ, EBRD, а також USAID CEP.

У 2023 році EU4Business надав підтримку восьми українським кластерам, а окремі програми охопили понад 6000 українських МСП. Таким чином, міжнародні партнери компенсують відсутність системної державної підтримки, але їхня діяльність є проектною та несинхронізованою між собою та з національними та регіональними політиками.

У сукупності EU4Digital доходить висновку, що у порівнянні з іншими досліджуваними країнами Україна має достатньо високий рівень політичного визнання кластерів, але низький рівень інституціоналізації та практичної підтримки.

Саме тому в дослідженні сформульовано ряд рекомендацій щодо формування окремої національної кластерної політики з чіткими механізмами, інструментами, ресурсами та відповідальними інституціями. Команда EU4Digital визначає кілька критичних бар'єрів у розвитку кластерної політики України:

- 1. Відсутність системної національної кластерної програми з фінансуванням, таксономією, акредитацією, інструментами підтримки та моніторингом.**
- 2. Недостатнє поєднання національного та регіонального рівнів політики, що суперечить практиці ЄС.**
- 3. Нестача координації між міжнародними донорами та урядом, що призводить до фрагментації зусиль.**

4. **Відсутність єдиного органу, відповідального за кластери,** та повноцінної системи моніторингу.
5. **Необхідність ув'язки кластерної політики зі смарт-спеціалізацією** та регіональним розвитком, що нині реалізується лише частково.
6. **Необхідність підсилення кластерних організацій,** зокрема через навчання, професіоналізацію управління та інструменти інституційної стійкості.

2.4. Стан існуючих в Україні кластерних організацій

Аналіз стану існуючих кластерних організацій в Україні доцільно провести на основі оцінки, проведеної вищезгаданим дослідженням EU4Digital.

Результати були поглиблені та критично осмислені [49] експертами Українського кластерного альянсу (УКА). Звіт EU4Digital охоплює результати опитування 318 кластерів країн Східного партнерства (далі СхП), зокрема України, та надає комплексне бачення рівня їхнього розвитку, інституційної спроможності та якості управління.

В рамках цього дослідження було представлено аналітичну модель (фреймворк) для оцінки управлінської та операційної досконалості кластерних організацій (див. *Додаток Ж*).

Серед одного із секторів оцінки в цьому дослідженні фігурує визначення стадії життєвого циклу кластеру. EU4Digital запропонував кластерним організаціям інструмент самооцінки, який можна було б використати правлінням або консультативній раді як основу для оцінки розвитку кластеру. Цей інструментом скористалися 39 кластерів з 41 респондента. Оцінки могли бути надані в діапазоні від 0 (відсутність досягнень) до 4 (повне досягнення критеріїв).

Модель від EU4Digital виділяє наступні стадії зрілості кластерів: стадія агломерації (1), Стадія зародження (2), Стадія розвитку (3), Стадія зрілості (4), Стадія трансформації (5).

Природно, що деякі критерії для різних стадій розвитку досягаються різною мірою, що відображено на діаграмі в *Додатку 3* і може бути сприйнято як сигнал

для формування галузевої, національної та регіональної кластерної політики та індивідуальних планів дій з розвитку кластерів.

В середньому, опитані кластери повідомили, що їхні кластери відповідають критеріям стадії агломерації (1) на 2,3 бала з 4; стадії зародження (2) – 2,4 бала; стадії розвитку (3) – 2,8 бала; стадії зрілості (4) – 2,4 бала та стадії трансформації (5) – 2,1 бала з 4.

За даними звіту, українські кластери демонструють вищий рівень організаційного розвитку порівняно з пересічним профілем кластерів країн СхП. Це пояснюється як активною участю українських кластерів у міжнародних програмах, так і існуванням сталих кластерних ініціатив ще з 2010-х років, зокрема у сферах машинобудування, ІТ та переробної промисловості. Водночас дослідження фіксує суттєвий дисбаланс у структурі кластерного ландшафту – понад 85% кластерів належать до молодих, тобто тих, що перебувають на ранніх етапах життєвого циклу, характеризуються нестійкими бізнес-моделями та браком професійного менеджменту.

Цей висновок підтверджується і оцінкою від УКА. За спостереженнями експертів, значна частина українських кластерів функціонує переважно як мережеві ініціативи, а не як інституціоналізовані організації з чіткою структурою управління, стратегічним плануванням та сервісною моделлю діяльності.

В цілому, результати оцінювання засвідчують значні розриви організаційних спроможностей кластерів за трьома напрямками:

1. **Організаційна структура та формалізація процесів** – більшість кластерів декларують наявність стратегічних документів, однак їхній рівень деталізації та зв'язок із сервісною моделлю є мінімальним.
2. **Фінансова сталість** – переважна частина українських кластерів залежить від проєктної підтримки або членських внесків у надто малих обсягах, що робить їхню діяльність нестійкою.
3. **Сервісна пропозиція** – тільки близько 40% кластерів мають чіткий перелік сервісів для МСП, що суттєво нижче, ніж середній показник у ЄС.

УКА у своєму аналізі підкреслює, що ці висновки відповідають реальній картині. Більшість молодих кластерів перебувають у пошуку власної моделі розвитку та стикаються з браком фахових менеджерів, навичок стратегування та створенням спільнот та мереж.

Експерти EU4Digital і УКА одностайні у висновку, що ключовою проблемою українських кластерів є дефіцит компетенцій у менеджерів та операційних команд. На основі опитувань було встановлено гострий брак навичок стратегічного управління, фасилітації партнерств, проєктного менеджменту та сервісного дизайну.

Проведений аналіз свідчить, що, попри певні позитивні зрушення, українські кластери перебувають на етапі становлення, а їхня здатність виконувати функції повноцінних інноваційних інституцій є нерівномірною.

Дослідження EU4Digital та його критичний огляд УКА дозволяють сформулювати важливі висновки для подальшої побудови кластерної політики:

1. Кластерний сектор України відзначається високою активністю, але **недостатньою інституційною зрілістю**.
2. Відсутність активного діалогу між державним і приватним секторами, який би сприяв позитивним змінам у галузях, в рамках функціонують кластери.
3. Основними бар'єрами розвитку є **нестача професійного менеджменту**, слабкий сервісний портфель, нестійкі бізнес-моделі та низький рівень інтеграції у європейські інноваційні мережі.
4. Для молодих кластерів потрібні **диференційовані механізми державної підтримки**, орієнтовані на побудову управлінської спроможності, сервісного портфелю та посилення партнерств зі стейкхолдерами (особливо між МСП та науково-освітніми установами).

Інші проблеми, на які вказали більше половини опитаних кластерів, – це:

- складність залучення великої кількості учасників, зокрема великих компаній, до кластеру;

- недостатня різноманітність компаній зі спеціалізацією, що охоплює весь ланцюжок створення вартості (кінцеві виробники, постачальники компонентів/сировини, канали дистрибуції тощо);
- недостатній рівень довіри та співпраці між підприємствами, які виробляють однакову продукцію, тобто є прямими конкурентами.

Висновки до розділу 2

В ході проведеного аналізу було систематизовано ключові структурні проблеми розвитку МСП України в умовах євроінтеграції. Зокрема – низьку продуктивність праці, обмежену інноваційність, технологічне відставання та сировинний характер експорту. Порівняння з країнами ЄС підтвердило, що зазначені диспропорції мають системний характер і стримують інтеграцію українських підприємств у європейські ланцюги доданої вартості, що вимагає комплексної політики модернізації бізнес-середовища.

Огляд практик кластерного розвитку ЄС доводить, що кластери є дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності МСП завдяки посиленню трансферу інновацій, розвитку партнерств між бізнесом та наукою, сприянню інтернаціоналізації та експорту. Розглянуті статистичні дані показують, що участь підприємств у кластерах корелює з вищою продуктивністю, активнішим впровадженням технологій та зростанням експорту.

Додатково було встановлено, що європейські країни впроваджують цілісні інструменти підтримки кластерів, інтегровані у стратегії смарт-спеціалізації та подвійного переходу (цифрового й зеленого). Водночас українська політика перебуває на етапі формування та поки недостатньо забезпечує сталі механізми фінансування, інституційної підтримки й інтеграції кластерів у регіональні стратегії розвитку.

Стан розвитку кластерних організацій в Україні характеризується зростанням їх кількості та підвищенням активності, однак разом з тим і нерівномірним розвитком та обмеженою спроможністю частини кластерів виконувати повний

спектр функцій, притаманних європейським аналогам. Наявні організації демонструють потенціал до інтеграції в європейський кластерний простір, проте потребують інституційного зміцнення, розвитку сервісних моделей та впровадження європейських стандартів кластерного менеджменту.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ КЛАСТЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

У розділі обґрунтовано методологічні підходи до формування регіональної кластерної політики. Спочатку було здійснено аналіз проблеми, що потребує державного втручання; сформульовано мету та варіанти політики; проведено оцінку та порівняння альтернатив; визначено гіпотезу змін рекомендованого варіанту політики. Далі подається огляд міжнародних методологій розроблення кластерних політик з метою адаптації їх до українського контексту. Розділ завершується проєктом методичних рекомендацій для органів регіональної влади.

3.1. Аналіз проблеми та варіантів політики

3.1.1. Визначення проблеми, придатної для аналізу політики

Проблема полягає в браку здатності українських МСП забезпечити належний рівень інноваційності, продуктивності праці та експортної конкурентоспроможності, необхідний для інтеграції в європейські ланцюги доданої вартості та функціонування на Єдиному ринку ЄС.

Ця проблема стосується сфери публічної політики і потребує державного втручання, оскільки її неможливо розв'язати виключно зусиллями окремих підприємств або ринкових механізмів. Вона зумовлена системною фрагментацією підприємницького та інноваційного середовища, а також слабкою інституційною підтримкою кооперації у трикутнику бізнес-наука-влад.

Замовником аналізу політики виступає *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України* як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сферах підприємництва, інновацій, експорту та промислового розвитку.

Симптоми проблеми проявляються на двох взаємопов'язаних рівнях. На рівні МСП спостерігаються:

- низький рівень інноваційності та обмежена співпраця з наукою й освітою;
- низька продуктивність праці через недостатній доступ до технологій та інфраструктури;
- слабка експортна конкурентоспроможність, зокрема вхід до високотехнологічних ланцюгів доданої вартості;
- фрагментація підприємницького середовища та відсутність дієвих механізмів кооперації.

На інституційному рівні проявляється:

- низький рівень довіри та культури співпраці;
- відсутність сталих платформ взаємодії «бізнес-освіта-наука-влада»;
- слабка участь бізнес-об'єднань і кластерів у формуванні регіональних стратегій та політик;
- недостатня спроможність органів влади підтримувати моделі міжсекторальної кооперації, характерні для країн ЄС.
- низька зрілість більшості кластерних ініціатив;
- брак компетентних кластерних менеджерів;

Масштаб проблеми є національним. МСП становлять понад 95% усіх суб'єктів господарювання України (за даними НІСД [50]). Кластерний вимір також значний – за даними EU4Digital [48] в Україні налічується понад 60 кластерів у 22 регіонах, що об'єднують більше 3000 МСП та близько 60 університетів і наукових установ. У контексті смарт-спеціалізації та євроінтеграції слабкість кластерних екосистем створює значні ризики як на національному, так і на регіональному рівнях.

Новизна проблеми полягає у зміні її контексту, порівняно зі світовим досвідом. Поєднання великої територіальної різноманітності України, високої диверсифікації економіки, впливу війни та завдань післявоєнної відбудови, а також потенційно прискореного вступу до ЄС, формує абсолютно нові вимоги до інституційної спроможності та моделей співпраці стейкхолдерів. Це робить неможливим пряме копіювання європейських кластерних практик і потребує

розроблення адаптованої кластерної політики, чутливої до контексту кожного окремого регіону.

Нагальність вирішення проблеми визначається тим, що збереження слабкої інноваційності та продуктивності МСП гальмує економічне зростання регіонів, знижує їхню конкурентну позицію. В умовах відбудови та євроінтеграції формування зрілих кластерних екосистем є критично необхідним для модернізації економіки, інтеграції у транснаціональні ринки та забезпечення сталого розвитку регіонів.

3.1.2 Формулювання мети та варіантів (альтернатив) політики

Мета вирішення проблеми – підвищити конкурентоспроможність та інноваційність регіональних підприємницьких екосистем завдяки кластерним моделям співпраці бізнесу, науки, освіти, влади та фінансових інституцій.

Для досягнення цієї мети було сформовано три потенційні варіанти політики.

Варіант 1. Збереження чинної політики (Status Quo)

Мінекономіки продовжує реалізовувати наявні програми підтримки МСП, інновацій та промисловос і без формування окремої кластерної політики. Інструменти державної політики залишаються фрагментованими й орієнтованими на підтримку окремих підприємств або інституцій. Кластери й надалі розвиваються стихійно, на основі локальних ініціатив та залежності від зовнішніх проєктів матеріально технічної допомоги.

Варіант 2. Підтримка бізнес-об'єднань

Мінекономіки спільно з регіональною владою створює нові або розширює існуючі програми підтримки бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат та інших форм бізнес-об'єднань, надаючи їм грантову, консультаційну чи інституційну підтримку. Кластери в цьому підході розглядаються як один із різновидів бізнес-об'єднань, без спеціалізованого підходу.

Варіант 3. Розроблення комплексної інтегрованої кластерної політики на регіональному рівні

Мінекономіки затверджує методичні рекомендації щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку кластерів на регіональному рівні. Ці рекомендації мають інформаційний, рекомендаційний і роз'яснювальний характер, а також узгоджені з усіма аспектами національної промислової та інших політик. На основі методології регіональні органи влади розробляють й впроваджують спеціалізовану кластерну політику, що враховує регіональні особливості, охоплює інституційні інструменти та фінансові механізми підтримки кластерних організацій та ініціатив.

3.1.3. Оцінювання та порівняння варіантів політик

Оцінювання варіантів політик буде здійснюватися на основі п'яти критеріїв (результативність, ефективність, справедливість, адміністративна та політична здійсненність) за п'яти-бальною, де 1 - дуже низький рівень, а 5 - дуже високий рівень.

Результати оцінювання та порівняння варіантів політики наведені у двох таблицях – *Додаток II* та *Додаток I* відповідно. Перше місце у рейтингу альтернатив отримав **Варіант 3**, здобувши сумарно 19 балів (порівняно із 14 та 16 балами для варіантів 1 та 2) і більше балів за критеріями результативності, ефективності та справедливості.

3.1.4. Рекомендований варіант політики

Кластерний розвиток в Україні потребує інтегрованих системних підходів на основі принципів консолідації, стандартизації та професіоналізації. Це єдиний спосіб зробити національні та регіональні кластери агентами змін в галузевих інноваційних екосистемах. А, отже, і здійснювати реальний вплив на сталий розвиток регіональних економік та конкурентоспроможності МСП.

Тому рекомендованим для замовника (Мінекономіки) є Варіант політики №3 – Комплексна інтегрована кластерна політика на регіональному рівні.

Нижче наведено формулювання гіпотези зміни для обраного варіанту політики.

Якщо регіональні органи влади нададуть необхідні інституційні та фінансові інструменти (*inputs*) для розроблення та реалізації регіональних кластерних політик (*activities*) ,

То будуть сформовані конкретні проекти розвитку регіональних підприємницьких та інноваційних екосистем (*outputs*),

які забезпечать підвищення результативності та ефективності взаємодії бізнесу, науки, освіти, влади та фінансових інституцій (*outcomes*),

що в перспективі призведе до зростання інноваційності та експортної конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу регіонів (*impact*).

3.2. Вдосконалення методології розробки регіональних кластерних політик

3.2.1. Огляд існуючих методологій

Оскільки рекомендований варіант політики передбачає розроблення та затвердження Замовником методичних рекомендації, то доцільним є зробити короткий огляд існуючих у ЄС та Україні документів подібного характеру.

Нижче у хронологічному порядку наведено перелік іноземних (ЄС та Канада) методичних рекомендацій щодо формування національних та регіональних кластерних політик.

1. Let's Make a Perfect Cluster Policy and Cluster Programme. Smart Recommendations for Policy Makers (2012) [33]
2. New Approaches to Improve the Performance of Cluster Management Organisations in Europe (2014) [51]
3. Smart Guide to Cluster Policy (2016) [10]
4. The Canadian Cluster Handbook (2019) [52]
5. Cluster Development Guide – A Practitioners Guide for Cluster Policy, Strategy and Implementation (2020) [15]

Загалом усі вищенаведені матеріали є надзвичайно корисними для розуміння теорії та практики не лише формування кластерних політик, але й кластерного розвитку загалом. Вони містять в собі описи фундаментальних концепцій та

визначень, безліч кейс-стаді з різних країн, а також цитування наукових досліджень та праць. Наприклад, канадський посібник ґрунтовно базується на теорії конкурентоспроможності та кластеризації Портера. Але разом з цим вони мають ряд суттєвих недоліків, які ускладнюють їх використання та адаптацію до реалій України. Найбільш суттєвим із них є відсутність покрокових алгоритмів розробки політик, а також інших важливих практичних механізмів втілення.

Якщо говорити про українські аналоги, то їх було знайдено лише три:

1. Інструменти промислової політики (2020) [53]
2. Гайд з формування кластерів в Україні (2023) [54]

Перший документ є надзвичайно широким за сферою свого застосування, адже надає рекомендації щодо розроблення національної промислової політики. Але хочеться відзначити переклад та адаптацію інструментів методології EQuIP [56], розробленої UNIDO та GIZ. Другий документ зазнав значної критики з боку експертів УКА [55].

У 2025 році за ініціативи Мінекономіки розпочався проєкт Clusters4Regions, одним із завдань якого є розробка комплексної методології [57] з розробки та впровадження кластерних програм для всіх регіонів України, яку буде апробована на шести пілотних регіонах (Волинь, Хмельниччина, Тернопільщина, Вінниччина, Сумщина та Одещина).

Автор даної кваліфікаційної роботи входив до групи розробників цієї методології, а також супроводжував її тестування у Волинській та Вінницькій області. Документ проєкту Clusters4Regions був покликаний усунути недоліки всіх вищезгаданих українських та закордонних методичних рекомендацій. Але в процесі апробації було виявлено ряд суттєвих слабких сторін:

- Описаний алгоритм вийшов дуже обмеженим вимогами проєкту Clusters4Regions – строки виконання, форма реалізації політики (регіональна програма), відповідальна інституцій (APP) і т.д.;

- Методика виявилася недостатньо гнучкою і не враховувала великі розбіжності між регіонами (рівень зрілості та готовності, існуючий стан економіки, різні ресурси, ландшафт стейкхолдерів і т.д.);
- Документ виявився доволі громіздким та незручним у використанні;
- Слабко враховувалися підходи країн ЄС;
- Форма подачі матеріалу вийшла незвичною для представників органів влади тощо.

Тому в рамках цієї роботи було вирішено створити альтернативний варіант методичних рекомендацій з урахуванням отриманого досвіду у проєкті Clusters4Regions. З метою збереження більш звичного для представників органів влади формату за основу була взята структура подібних методичних рекомендацій від Мінкульту [58]. Із запропонованим текстом проєкту документу можна ознайомитися у наступному розділі (розділ 3.2.2).

3.2.2. Проєкт методичних рекомендацій щодо розроблення політик розвитку кластерів на регіональному рівні

Загальні положення

1. Методичні рекомендації щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку кластерів на регіональному рівні (далі - Методичні рекомендації) **розроблені з метою** допомоги органам регіональної влади в організації та реалізації планування розвитку кластерів задля формування конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої економіки територій, підвищення продуктивності та інтеграції МСП у регіональні, національні та міжнародні ланцюги створення доданої вартості, а також забезпечення узгодженості місцевих політик із принципами смарт-спеціалізації та європейськими підходами до кластерного розвитку.
2. Методичні рекомендації мають інформаційний, рекомендаційний і роз'яснювальний характер.
4. Планування розвитку кластерів на регіональному рівні може бути здійснене у вигляді розроблення:

- окремих стратегічних цілей у стратегії регіональній стратегії розвитку;
- окремих цілей та завдань у програмах економічного розвитку;
- програми розвитку кластерів.

Вибір варіанту документу, що визначає план розвитку кластерів на регіональному рівні (далі - проект стратегії/програми), залежить від розміру і ресурсів регіону.

5. Розроблення проекту стратегії/програми має здійснюватися з дотриманням таких принципів:

- **Міждисциплінарна залученість** - врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, дотичних до теми кластеризації; забезпечення їх рівномірної та пропорційної залученості до процесу розробки програми;
- **Об'єктивність** - розроблення документу на основі фактичних даних, результатів аналітики, в тому числі проведення фокус-груп зі стейкхолдерами, з формуванням чітких цілей та кількісно вимірюваних індикаторів (показників), яких слід досягти;
- **Інтегрованість** - взаємозв'язок та узгодженість пріоритетів, планів і програм розвитку на державному та регіональному місцевому рівнях;
- **Ефективність** - визначення та забезпечення функціонування механізму досягнення цілей, виконання завдань, заходів у встановлені терміни;
- **Сталість** - в широкому розумінні: врахування соціальних, економічних та екологічних пріоритетів розвитку регіону; у вузькому: забезпечення умов для довгострокового успіху програми (в т.ч. без сторонньої підтримки);
- **Інституційна підтримка** - визначення відповідальних установ, які беруть на себе роль реалізації програми розвитку кластерів. За замовчуванням це департаменти обласних військових (державних) адміністрацій, що відповідають за економічну політику.

6. Етапи планування розвитку кластерів в регіонах:

- 1) *підготовка до планування;*
- 2) *аналіз існуючого стану кластерів;*

- 3) *розроблення та затвердження проекту* стратегії/програми;
- 4) *виконання моніторинг та оцінка реалізації* стратегії/програми стратегії/програми;

Етап 1. Підготовка до планування розвитку кластерів в регіоні

7. Проект стратегії/програми розробляється обласною військовою (державною) адміністрацією (далі - розробник проекту стратегії/програми).
 8. Розробник проекту стратегії/програми має визначити варіант планування розвитку кластерів в регіоні відповідно до пункту 4 цих рекомендацій.
 9. Наступним кроком цього етапу є ідентифікація та аналіз стейкхолдерів.
- До процесу розроблення проекту стратегії/програми для регіону доцільно залучати такі можливі групи заінтересованих сторін:

- Представників існуючих кластерів даного регіону.
- Місцевий бізнес
- Університети та НДІ (освітній компонент, науковці)
- Представники інноваційних та технологічних компаній (стартапи, розробники, інжинірингові компанії, інтегратори і т.д.)
- Представники громадського сектору
- Представники профільних департаментів регіональних адміністрацій та агенцій регіонального розвитку
- Комунальні заклади
- Представники інвестиційних фондів, донорів, агенцій по залученню інвестицій тощо

Список виявлених стейкхолдерів варто проаналізувати з позиції декількох критеріїв:

- Інтерес – чому і який вони мають інтерес і як це пов'язано з іншими
- Вплив – який рівень влади та впливу вони мають?
- Ресурси – які матеріальні та нематеріальні ресурси мають
- Відносини – які стосунки між ними (конфлікт, партнерство).

Важливо аналіз проводити не лише кабінетним методом, але й “польовим” – живі зустрічі, телефонні розмови листування тощо. У разі браку наявної інформації про стейкхолдерів, на цьому кроці рекомендується висувати гіпотези, які будуть перевірені у процесі подальшої взаємодії.

За результатами аналізу стейкхолдерів рекомендується розділити щонайменше на дві групи – ключові (найбільш вмотивовані, яких варто запросити до робочої групи) та вторинні (яких потрібно буде залучати на наступних етапах).

10. Для подальшої підготовки проекту стратегії/програми має бути створена робоча група.

До складу робочої групи з розроблення проекту стратегії/програми регіону повинні ввійти представники найбільш вмотивованих груп стейкхолдерів. При формуванні складу робочої групи обов'язково має бути враховано необхідність представлення різних гендерних груп населення.

12. Розробник проекту стратегії/програми спільно з робочою групою формує покроковий план дій щодо планування розвитку кластерів у регіоні (далі - план дій).

План дій повинен включати всі етапи планування, визначені пунктом 6 Методичних рекомендацій, та виглядати як покроковий алгоритм з чітко визначеними заходами, термінами їх виконання, переліком відповідальних осіб за виконання заходу та очікуваний результат від такого виконання.

За потреби унормування функціонування робочої групи, її склад, основні завдання, повноваження та порядок організації її роботи визначаються положенням про робочу групу.

Етап 2. Аналіз існуючого стану кластерів

13. Аналіз існуючого стану сфери культури є основою для визначення викликів, ризиків та потенційних можливостей розвитку ключових галузей та кластерів регіону.

Аналіз існуючого стану кластерів у регіоні включає:

- збір та аналіз інформації щодо стратегічних та програмних документів, що стосуються теми кластеризації або є дотичними до неї (стратегії розвитку регіону, програми підтримки бізнесу, інновацій, плани відновлення тощо);
- економічний аналіз кластерного потенціалу регіону;
- аналіз зрілості та потреб кластерів і кластерних ініціатив;
- додаткові заходи для залучення стейкхолдерів (експертні інтерв'ю, фокус-групи, стратегічні сесії тощо).

14. Аналітика кластерного потенціалу регіону включає наступні кроки :

- Аналіз загального економічного профілю регіону (провідні галузі, структура економіки, розвиток малого та середнього підприємництва, рівень інноваційності та конкурентоспроможності МСП, рівень зайнятості, міжнародна співпраця).
- Аналіз конкурентних переваг та бар'єрів для розвитку ключових секторів. (Джерело даних: SWOT-аналіз стратегії регіонального розвитку області).
- Визначення рівня цифровізації та “зеленого переходу”. (Джерело даних: Індекс цифрової трансформації [59])
- Аналіз кластерного потенціалу регіону (головні припущення та висновки щодо кластерного потенціалу, можливостей розвитку кластерів та впливу на розвиток регіональної економіки).

У процесі проведення цього аналізу можна користуватися результатами інших економічних досліджень регіону такими, як аналітичний розділ регіональної стратегії або ж існуючі дослідження кластерного потенціалу. Для прикладу, у 2025 році Центр розвитку інновацій проводив аналіз потенційних кластерів у 4 регіонах [60].

15. Аналіз зрілості та потреб кластерів і кластерних ініціатив регіону проводиться за наступним алгоритмом:

- **Ідентифікація існуючих кластерів та кластерних ініціатив** за такими характеристиками – просторова (географічна) концентрація, галузева

спеціалізація, кількість підприємств, управлінська компанія (кластерна організація). Джерела даних: відкриті джерела інформації, YouControl, Інтерактивна мапа кластерів УКА [61], Атлас Кластерів України [62].

- *Проведення онлайн-опитувань кластерних організацій та ініціатив* щодо їхніх потреб, бар'єрів і планів розвитку
- *Оцінка рівня організаційної зрілості існуючих кластерів.* За моделлю УКА [63] або ж методикою EU4Digital [48].

16. Додаткове залучення заінтересованих сторін до процесу розробки проекту стратегії/програми забезпечить багатоаспектні підходи до вирішення основних стратегічних питань, дозволить взяти до уваги думку кожного та розглядати проблеми із різних точок зору.

Також участь лідерів думок та місцевих активістів збільшує довіру у громадськості до процесу розробки проекту стратегії/програми, а співпраця із широким колом стейкхолдерів допоможе мобілізувати значний спектр ресурсів, якими вони володіють.

В залежності від результатів аналізу та мапування стейкхолдерів, а також від потреб у додатковій інформації або валідації гіпотез, можна використовувати різні інструменти залучення та учасництва – експертні інтерв'ю, фокус-групи, воркшопи, стратегічні сесії тощо.

Етап 3. Розроблення та затвердження стратегії / програми розвитку кластерів в регіоні

17. Розроблення проекту стратегії/програми включає:

- ідентифікацію ключових проблем кластеризації, що стримують розвиток економіки регіону, з подальшим їх структуруванням за галузями та важливістю;
- аналіз сильних і слабких сторін кластерів регіону, можливостей і загроз, порівняльних переваг, викликів та ризиків розвитку кластерів регіону;
- визначення рівня розвитку кластеризації регіону;

- формування кінцевої мети, визначення цілей та завдань розвитку кластерів регіону;
- розроблення імплементаційного плану - напрями та інструменти підтримки, механізми та заходи їх реалізації, їх виконавці, терміни виконання, обсяги та джерела фінансування з розбивкою на роки, індикатори (показники) виконання й очікувані результати;
- проведення громадських обговорень проекту стратегії/програми;
- внесення правок та доопрацювання проекту стратегії/програми згідно з результатами громадських обговорень;
- затвердження стратегії/програми.

18. Більшість вищеперелічених кроків цього етапу є типовими для розроблення стратегічних / програмних документів, але суттєву відмінність має – визначення рівня розвитку кластеризації регіону.

Цей показник залежить від сукупності результатів аналітики та взаємодії зі стейкхолдерами. Від нього залежить який напрям та інструменти політики необхідно обрати.

Із запропонованими рівнями розвитку можна ознайомитися у *Додатку 3*, де також наведені і рекомендації щодо потенційних інструментів. За додатковою інформацією про інструменти підтримки кластерів можна звернутися до Моделі зрілості УКА, дослідження EU4Digital або ж до матриці інструментів промислової політики за методологією EQuIP [64].

Етап 4. Виконання, моніторинг та оцінка реалізації стратегії / програми розвитку кластерів регіону

19. Виконання, моніторинг та оцінка реалізації стратегії / програми розвитку кластерів регіону включає:

- розроблення плану моніторингу та оцінки реалізації виконання стратегії/програми;

- визначення відповідального структурного підрозділу обласної військової (державної) адміністрації, що буде відповідальний за проведення щорічного моніторингу та оцінки реалізації стратегії/програми;
- проведення щорічного моніторингу та оцінки реалізації стратегії/програми.

20. Звіти про проведення щорічного моніторингу та оцінки реалізації стратегії/програми публічно оприлюднюються в термін не пізніше одного місяця після закінчення звітного періоду.

Висновки до розділу 3

У межах цього розділу було визначено методологічні підходи до формування регіональної кластерної політики. Загальна логіка будувалася за циклом аналізу політики – від формулювання проблеми, підстав для державного втручання та визначення замовника і до мети та вибору оптимального варіанту регіональної кластерної політики. Серед трьох розглянутих альтернатив було обрано Варіант №3, який полягає у розробленні комплексної інтегрованої кластерної політики на регіональному рівні. Для втілення цього варіанту рекомендується розробити та затвердити методичні документи щодо формування регіональних кластерних політик.

Відповідно у наступному підрозділі було здійснено огляд міжнародних та українських методологій розроблення кластерних та промислових політик, з метою виявлення їх сильних і слабких сторін, а також адаптації до регіонального контексту України. Проведений аналіз дозволив розробити проєкт вдосконалених методичних рекомендацій для регіональних органів влади. Визначено принципи, етапи та форми розроблення політик розвитку кластерів, включно з аналізом кластерного потенціалу, залученням ключових стейкхолдерів, вибором найоптимальніших інструментів і механізмів впровадження.

ВИСНОВКИ

Після проведення дослідження, що стосується формування та реалізації регіональної кластерної політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності МСП України в умовах євроінтеграції, важливо виділити такі основні положення:

1) Провівши узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення регіональної політики та кластерної політики, можна зробити висновок, що обидві політики мають спільне інституційне підґрунтя й виступають взаємодоповнювальними інструментами сучасної системи публічного управління на регіональному рівні.

Їх синергія проявляється у здатності забезпечувати структурну модернізацію регіональних економік, формувати передумови розвитку інноваційних екосистем та забезпечувати ефективне включення підприємств територій у національні та глобальні ланцюги доданої вартості.

Кластерна політика, будучи більш спеціалізованим фокусним інструментом, фактично конкретизує й операціоналізує цілі регіональної стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіонів та активізацію їхнього економічного потенціалу.

2) Дослідження ролі кластерів та кластерних політик у подоланні ключових структурних проблем розвитку малого та середнього підприємництва України засвідчує, що кластерний підхід може бути одним з найефективніших механізмів зменшення технологічних розривів, підвищення продуктивності праці та формування спроможності бізнесу до інновацій.

Кластерні організації здатні створювати умови для прискореного поширення знань, формування спеціалізованих сервісів для МСП, зниження транзакційних витрат та розширення ринкових можливостей завдяки спільній інфраструктурі, що є особливо важливим в умовах євроінтеграції та зростаючої конкуренції на ринках ЄС.

У цьому контексті кластерна політика виступає не лише інструментом підтримки МСП, а й механізмом їх інтеграції у європейські інноваційні простори.

3) *Аналіз досвіду Європейського Союзу щодо формування кластерних політик* дав змогу встановити, що успішність європейських моделей ґрунтується на поєднанні стратегічного бачення (підходи S3), інституційної стабільності та дієвих механізмів підтримки кластерів через програми стимулювання конкурентоспроможності та інновацій.

Аналіз показує, що застосування цих практик до українського контексту є не лише можливою, а й необхідною. Проте така адаптація потребує врахування специфіки української економіки, зокрема різного рівня регіонального розвитку, фрагментованості промислових ланцюгів та різної зрілості кластерних організацій. Водночас саме європейський досвід задає орієнтир інституційної стабільності, до якого мають прямувати українські регіональні політики.

4) *Проведене дослідження існуючого стану політик підтримки кластерів та кластерних організацій в Україні* дозволило дійти висновку, що попри наявність окремих позитивних зрушень, інституційне середовище залишається недостатньо сформованим.

Серед ключових бар'єрів виявлено відсутність єдиного нормативного підходу до кластерної політики, фрагментарність державних програм підтримки, обмеженість фінансових та інформаційних інструментів, низький рівень координації між національними та регіональними органами влади, а також нерівномірність організаційної спроможності самих кластерних організацій.

Це свідчить про потребу переходу від декларативної підтримки до системної політики, інтегрованої в індустріальну, інноваційну та регіональну політику держави.

5) У процесі *розроблення практичних механізмів формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні* було встановлено, що ефективне вироблення таких політик можливе лише за умови використання комплексної

методології. Такий документ повинен бути достатньо гнучким та чутливим до контекстів різних регіонів з урахуванням їх розміру, наявних ресурсів, структури економіки та стратегічних цілей розвитку.

В ході напрацювання даних практичних механізмів формування кластерних політик був проведений аналіз цілого ряду українських та іноземних (Канада, ЄС) методичних рекомендацій з розроблення кластерних та промислових політик. На основі виявлених сильних та слабких сторін документів були запропоновані вдосконалені методичні рекомендації для регіональних органів влади.

Апробація напрацьованої методики в межах проєкту *Clusters4Regions* (Волинська та Вінницька області) допомогла виявити слабкі сторони, але загалом підтвердила її практичну життєздатність, дозволивши адаптувати підходи до умов різноманітності регіонального ландшафту України.

Проєкт розроблених методичних рекомендації пропонується затвердити наказом Мінекономіки з інформаційно-роз'яснювальною метою після погодження з регіональними органами влади.

Наведені в роботі рекомендації можуть бути використані обласними військовими (державними) адміністраціями, агенціями регіонального розвитку, кластерними організаціями та іншими стейкхолдерами кластерних екосистем, як рамковий покроковий алгоритм для напрацювання стратегічних або програмних документів.

б) На основі проаналізованого кращого світового досвіду, хочеться зазначити, що надзвичайно важливо **практикувати інтегровані підходи до кластерних політик**. Мається на увазі забезпечення узгодженості на **вертикальному** (міжнародний, національний, регіональний, місцевий) та **горизонтальному** (промислові, інноваційні, експортні політики тощо) рівнях. Тільки у такий спосіб досягаються синергетичні ефекти, здатні здійснити відчутний вплив на економічні показники та загальний стан регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Тертичка В. В. Аналіз державної політики і політологія // Політичний менеджмент. – 2004. - № 6. URL:
https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/Articles/tertychka_2004_06.pdf
2. Тертичка В. В. Суспільна політика: чи стала вона сферою наукового пошуку і прикладних досліджень в Україні? // Політичний менеджмент. – 2007. - № 1. URL:https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/tertychka_suspilna.pdf
3. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу / Пер. з англ. А.Олійник; Наук. ред. пер. В.Тертичка. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004.
4. Пал Л.А. Аналіз державної політики (с. 22) / Пер. з англ. І.Дзюби. - К.: Основи, 1999.
5. Тертичка В. Комплект матеріалів до навчальної дисципліни “Evidence Based Public Policy”. НаУОА 2024-2025
6. Кілієвич О. Комплект матеріалів до модуля “Моніторинг та оцінювання політики й комунікацій”. НаУОА 2024-2025
7. Л. Нагорна. Регіональна політика // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — с.629 ISBN 978-966-611-818-2
8. Закон України «Про засади державної регіональної політики». URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
9. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
10. Smart Guide to Cluster Policy. European Commission. DG for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Union, 2016. URL:
<https://www.cluster-analysis.org/downloads/smart-guide-to-cluster-policy>

11. European Commission's Staff Working Document SEC(2008) 2637 'The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation. URL: <http://bookshop.europa.eu/en/the-concept-of-clusters-and-cluster-policies-and-their-role-for-competitiveness-and-innovation-pbNBNA23591>
12. Delgado, Mercedes/Porter, Michael E./Stern, Scott, 2013: Defining Clusters of Related Industries, Working Paper 20375 of the National Bureau of Economic Research. URL: www.nber.org/papers/w20375
13. Coffano, Monica/Foray, Dominique, 2014: The Centrality of Entrepreneurial Discovery in Building and Implementing a Smart Specialisation Strategy, Scienze Regionali, Vol. 13/1.
14. Ex post evaluation of Cohesion Policy Programmes 2007-2013 financed by the European Regional Development Fund and the Cohesion Fund, WP2 support to SMEs, increasing research and innovation in SMEs and SME development, No 2014CE16BAT002.
15. Cluster Development Guide – A Practitioners Guide for Cluster Policy, Strategy and Implementation. Benedikt Sedlmayr, Dr. Gerd Meier zu Köcker and Konstantin Schneider. GIZ GmbH, October 2020. URL: <https://www.giz.de/sites/default/files/media/pkb-document/2025-07/giz2021-en-cluster-development-guide.pdf>
16. Keller, M., Reingruber, I., Dermastia, M. Bersier, J. & Meier zu Koecker G. 2018. Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters – An Innovation Model for Transformative Activities., Working Paper, University for Applied Physics Lausanne.
17. Porter, Michael E. "Entrepreneurship and Competitiveness: Implications for Saudi Arabia." Global Competitiveness Forum, Riyadh, Saudi Arabia, January 24, 2012.
18. Drivers of Competitiveness. Institute For Strategy & Competitiveness. Harvard Business School Website.

- URL:<https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/drivers-of-competitiveness.aspx>
19. The Diamond Model. Institute For Strategy & Competitiveness. Harvard Business School Website. URL:<https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/drivers-of-competitiveness.aspx>
20. A competitiveness compass for the EU. European Commission Website. URL:
URL:https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en
21. European Commission's Policy Decisions to Follow the Competitiveness Compass. CEC European Managers Website. URL:<https://www.cec-managers.org/european-commission-competitiveness-compass-tool/>
22. Competitive Industrial Performance Index (CIP). UNIDO Website (2023). URL:<https://stat.unido.org/cip>
23. Kornieieva, T., Varela, M., Luís, A. L., & Teixeira, N. (2022). Assessment of Labour Productivity and the Factors of Its Increase in European Union 27 and Ukrainian Economies. *Economies*, 10(11), 287. URL:
<https://doi.org/10.3390/economies10110287>
24. Десять найбільш інноваційних країн у 2024 році: яке місце посіла Україна? *LIGA.net* (2024). URL: <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/desiat-naibilsh-innovatsiinykh-krain-u-2024-rotsi-iake-mistse-posila-ukraina>
25. UNCTADstat Data centre. URL:<https://unctadstat.unctad.org/datacentre>
26. Зовнішня торгівля товарами. Держстат.
URL:<https://stat.gov.ua/uk/datasets/zovnishnya-torhivlya-tovaramy>
27. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>

28. European Cluster Panorama Report 2024. European Cluster Collaboration Platform.
URL:https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf
29. Кластерна політика Каталонії визнана найкращим прикладом підтримки бізнесу. Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/accelerate-gdt/catalonia-clusters-policy>
30. Kubíčková et al. (2016): The Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises as a Path to Competitiveness. In: Huber, P., Nerudová, D., Rozmahel, P. (eds) Competitiveness, Social Inclusion and Sustainability in a Diverse European Union.
31. Franco, S., Murciego, A. & Wilson, J. (2011): Business Environment Secondary Data Report. European Cluster Observatory
32. Porter, M. E. et al. (2014): Clusters, convergence, and economic performance. In Research Policy, vol.43 (10). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733314001048> (last access 26.03.2024)
33. Let's Make a Perfect Cluster Policy and Cluster Programme. Smart Recommendations for Policy Makers. Thomas Lämmer-Gamp, Gerd Meier zu Köcker, Thomas Alslev Christensen. Berlin/Copenhagen, August 2012. URL: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Perfect_Cluster_Policy_and_Cluster_Programme.pdf
34. Danish Agency for Science, Technology and Innovation, 2011: The Impacts of Cluster Policy in Denmark – An Impact Study on Behaviour and Economic Effects of Innovation Network Denmark
35. Кластерні політики в Європі і не тільки. Вебсайт УКА.
URL:<https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-es-ta-sviti/klasterni-politiki-v-evropi-%d1%96-ne-tilki/>

36. 10 відповідей на питання про кластери та їх роль у відновленні економіки. Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery>
37. Притула Х., Демедюк О. Розвиток транскордонних кластерів: досвід європейського союзу та перспективи їх функціонування у прикордонних областях західного регіону України. Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів 2020. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20200402.pdf>
38. Проєкт Національної програми кластерного розвитку до 2027 року. Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027>
39. Позиційний документ УКА «Регуляторна політика для розвитку кластерів». Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/regulatory-documents/posision-paper-uca/>
40. УКА спільно з Мінекономіки входять в проєкт Interreg Europe по розробці кластерних політик. Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/uca-mineconomy-interreg-europe/>
41. Ініціатива Clusters4Regions: Мінекономіки за підтримки проєкту UCORD сприяє розвитку кластерів у 6-ти регіонах України. Вебсайт проєкту UCORD. URL: <https://ucord.in.ua/news-and-event/inicziatyva-clusters4regions-minekonomiky-za-pidtrymky-proyektu-ucord-spryyatyme-rozvytku-klasteriv-u-6-ty-regionah-ukrayiny/>
42. Як сформувати регіональні кластерні програми й інтегрувати їх в регіональні стратегії. Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/clusters4regions/dialogue-with-the-authorities-3d-webinar/>
43. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>
44. Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>

45. Національна економічна стратегія до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
46. Проєкт Національної експортної стратегії до 2030 року URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000230/230858.pdf
47. Проєкт Національної промислової стратегії до 2030 року. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/e67b5bad-4cb3-4368-bb9e-d6b56730ac26?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvaloBachenniaPromislovoiPolitikiNaUrc2025-URimi>
48. Innovation Clusters in the Eastern partner countries. EU4Digital, January 2025. URL: https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2025/01/EU4Digital-II_Report_Innovation-Clusters-in-the-Eastern-partner-countries_Mapping-Analysis-Support-Recommendations.pdf
49. Погляд на кластери з боку EU4Digital – перспективи розвитку на 2025. Сайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/news/eu4digital-perspective-2025>
50. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Сайт НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>
51. New Approaches to Improve the Performance of Cluster Management Organisations in Europe. Helmut Kergel, Gerd Meier zu Köcker, Michael Nerger. European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA). Berlin, March 2014. URL: https://www.iit-berlin.de/iit-docs/b20ee72556174c73a9eddb2d203b9821_New%20approaches%20to%20improve.pdf
52. So, Dorinda & Ahmed, Weseem & Mack, Chris & Campbell, Margaret & Greenspon, Jacob. (2019). The Canadian Cluster Handbook. URL:

https://www.researchgate.net/publication/332706134_The_Canadian_Cluster_Handbook

53. Інструменти промислової політики. Практичне керівництво для розробників. Аналітичний центр «Industry4Ukraine», Київ 2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/industrial-policy-page/>
54. Гайд з формування кластерів в Україні. Бізнес Спільнота Board - 2023. URL: https://youtube.com/playlist?list=PL_AwJfltqTD-IIYNDsS8wvsE24MvnSMGR&si=jwv_Zb2xmjl5n7KN
55. Відгук експертів УКА про вихід документа «Гайд з формування кластерів в Україні» - Український кластерний альянс URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/review-uca-on-guide>
56. Enhancing the Quality of Industrial Policies (EQuIP). UNIDO and GIZ - 2024. URL: <https://www.equip-project.org/the-equip-toolkit-2024/>
57. Методологія розробки регіональних програм кластерного розвитку. Український кластерний альянс - 2025. URL: <https://www.clusters.org.ua/klasterni-politiki-ta-programi/methodology-of-cluster-development-programs/>
58. Методичні рекомендації щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0306921-23#Text>
59. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>
60. Аналіз потенційних кластерів Вінницької, Одеської, Київської та Харківської областей. Веб сайт Центру розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/analytics/analysis-of-potential-clusters-in-the-vinnytsia-odessa-kyiv-and-kharkiv-regions>
61. Мапа кластерів, ресурсних центрів та комітетів УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/clusters-map/>

62. Атлас Кластерів України. URL: <https://clusteratlas.org.ua>
63. Модель зрілості кластерної організації від УКА. Вебсайт УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/instrumenti-klasternogo-koordinatora/model-zrilosti/>
64. Matrix of industrial policy instruments. URL: <https://www.equip-project.org/wp-content/uploads/2017/09/Annex-1-July-2017.pdf>
65. Christensen, T., Laemmer-Gamp, T. & Meier zu Koecker, G. 2011. Clusters are Individuals – Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence. URL: [https://vdivde-it.de/system/files/pdfs/clusters-areindividuals-2013-creating-economic-growth-through-cluster-policiesfor-cluster-management-excellence-en-en.pdf](https://vdivde.it.de/system/files/pdfs/clusters-areindividuals-2013-creating-economic-growth-through-cluster-policiesfor-cluster-management-excellence-en-en.pdf)
66. European Commission 2018. Industrial Cluster Policy. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en

ДОДАТКИ

Додаток А

Взаємозв'язок кластерів та промислової конкурентоспроможності.

Джерело: [28]

Dimension	Indicator	Cluster organisations	Industry clusters
 Economic returns	GDP per capita	+	
	Employment rate	+	+
	Employment in tech & knowledge sectors	+	++
	Apparent labour productivity	+	
	% of ICT in GVA	+	++
	Air emissions in Industry		++
 Innovation potential	PCT patents per capita	+	+
	Digital Patents		+
	Green Patents		-
 Firm behaviour	Business R&D invest	++	+
	Employed ICT specialists	++	++
 Business environment	Birth of enterprises		+
	Human resources in science & technology	+	+
	Individuals with above average digital skills		-

Correlation legend:

- Weak negative

+ Weak positive

++ Positive

Підтримка кластерів на рівні ЄС

Складено автором за даними джерела [28]

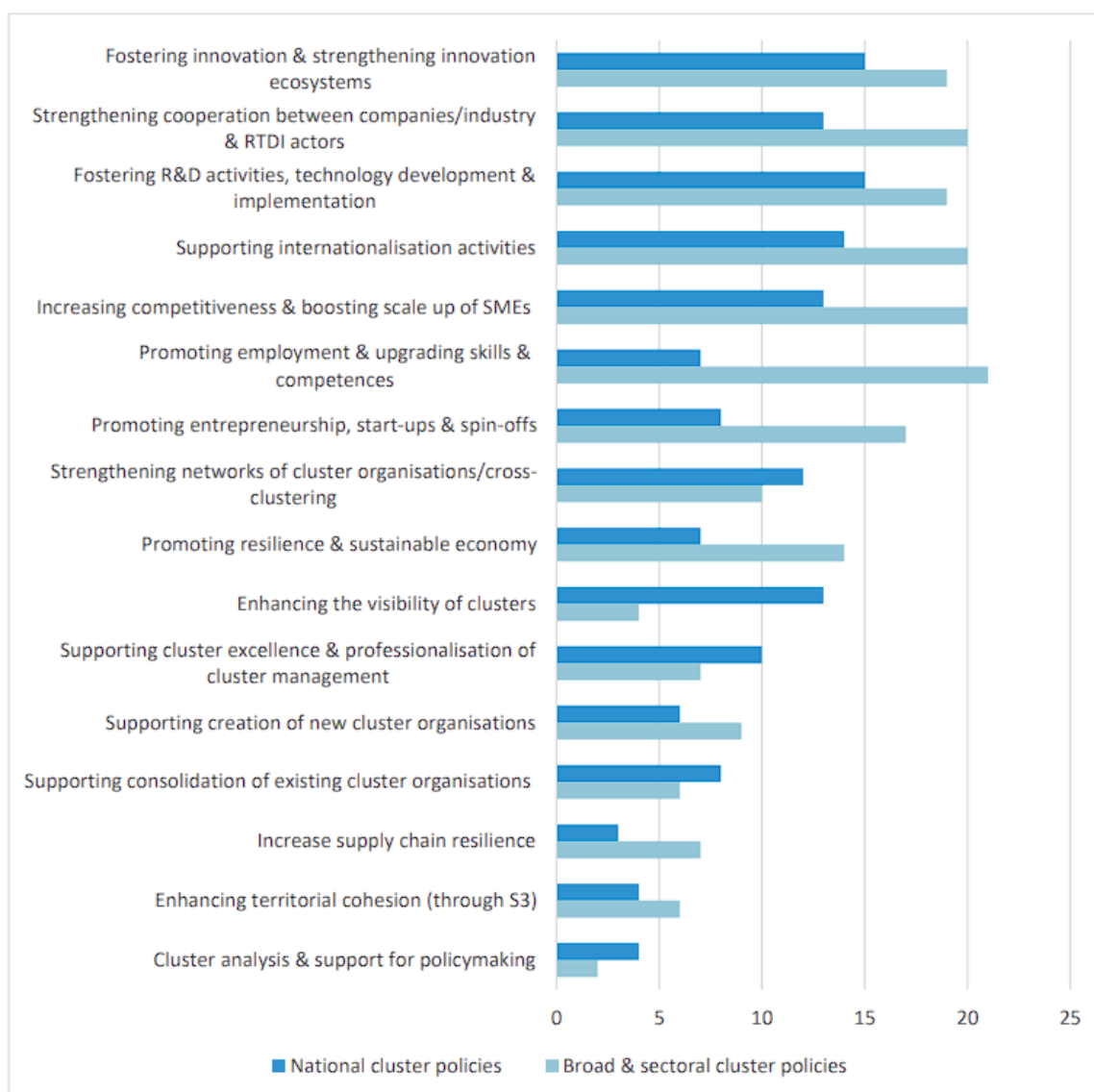
	Європейська платформа співпраці кластерів (ЕССР)² – це онлайн-платформа Європейської комісії для кластерних організацій, творців політик та інших стейкхолдерів, де вони можуть налагоджувати контакти, знаходити партнерів для проектів та обмінюватися знаннями про те, як покращити діяльність своїх кластерів. Платформа пропонує заходи з налагодження контактів, інформацію про можливості фінансування, навчання для менеджерів кластерів, найкращі практики кластерної діяльності, щоб допомогти членам кластерів вирішувати свої ключові завдання, такі як управління ланцюгом створення вартості, залучення та розвиток кваліфікованої робочої сили, цифровізація їхніх продуктів та бізнес-моделей, а також перехід до екологічної економіки. Особливий акцент робиться на міжрегіональній, транснаціональній проектній співпраці та міжкластерній взаємодії.
	Euroclusters³ – це міжгалузеві, міждисциплінарні та транс'європейські стратегічні ініціативи промислових кластерів для реалізації Промислової Стратегії ЄС. На першу хвилю ініціативи у 2022 році було виділено 42 млн євро з Single Market Programme та залучено 171 партнера з 23 різних країн (22 держави-члени ЄС) та всі 14 промислових екосистем.
	Європейський секретаріат з аналізу кластерів⁴ (ESCA) є єдиним центром для просування досконалості в управлінні кластерами шляхом бенчмаркінгу та маркування якості організацій з управління кластерами по всьому світу. Ця організація, що базується в Берліні, координує мережу з близько 200 експертів з кластерів з понад 30 країн, які надають послуги з бенчмаркінгу та маркування від імені ESCA. Крім того, ESCA надає практичні поради менеджерам кластерів щодо розвитку кластерів та консулює розробників кластерних політик та програм.

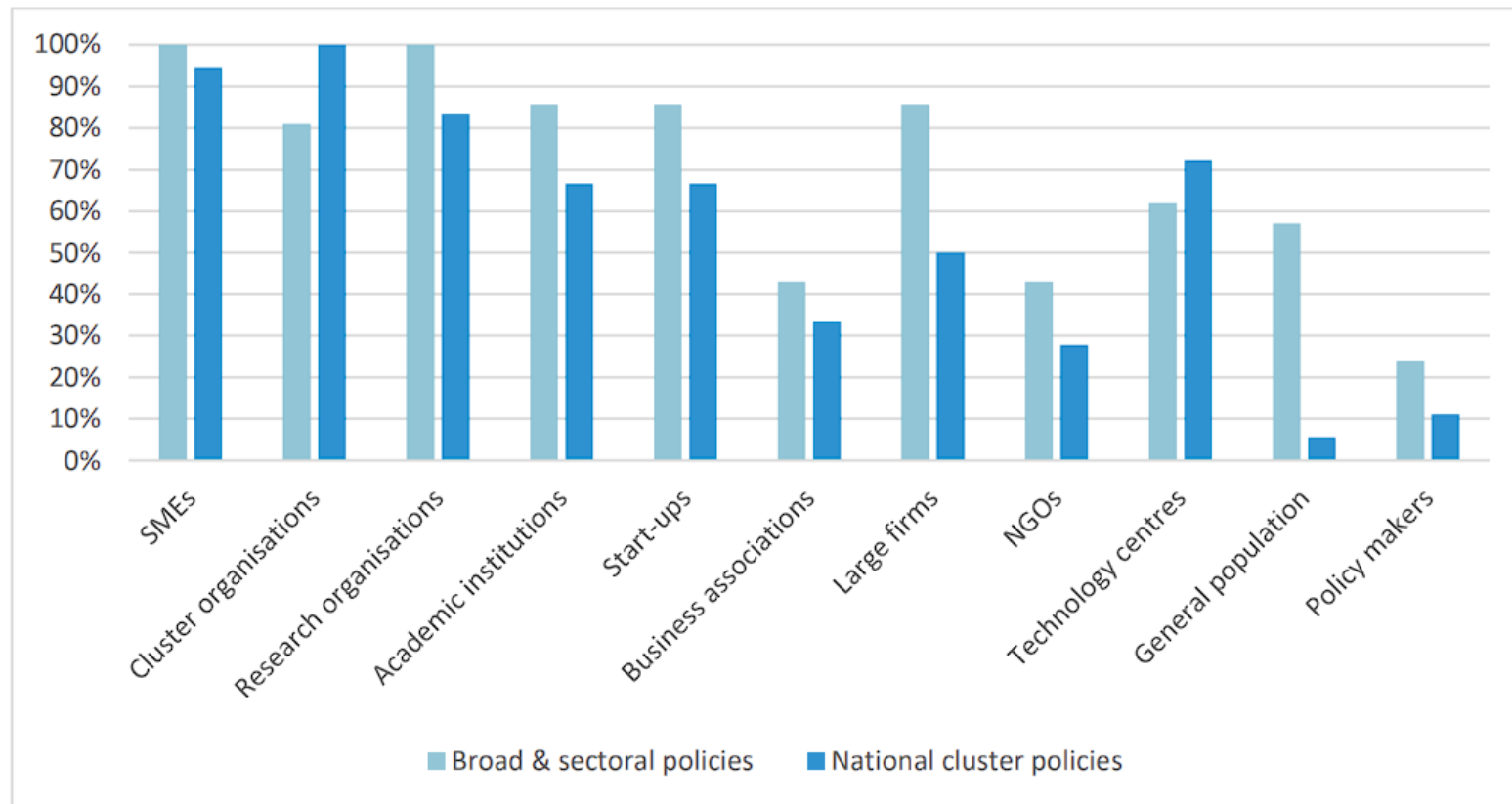
² Вебсайт ECCP. URL: <https://clustercollaboration.eu>

³ URL: <https://clustercollaboration.eu/euroclusters>

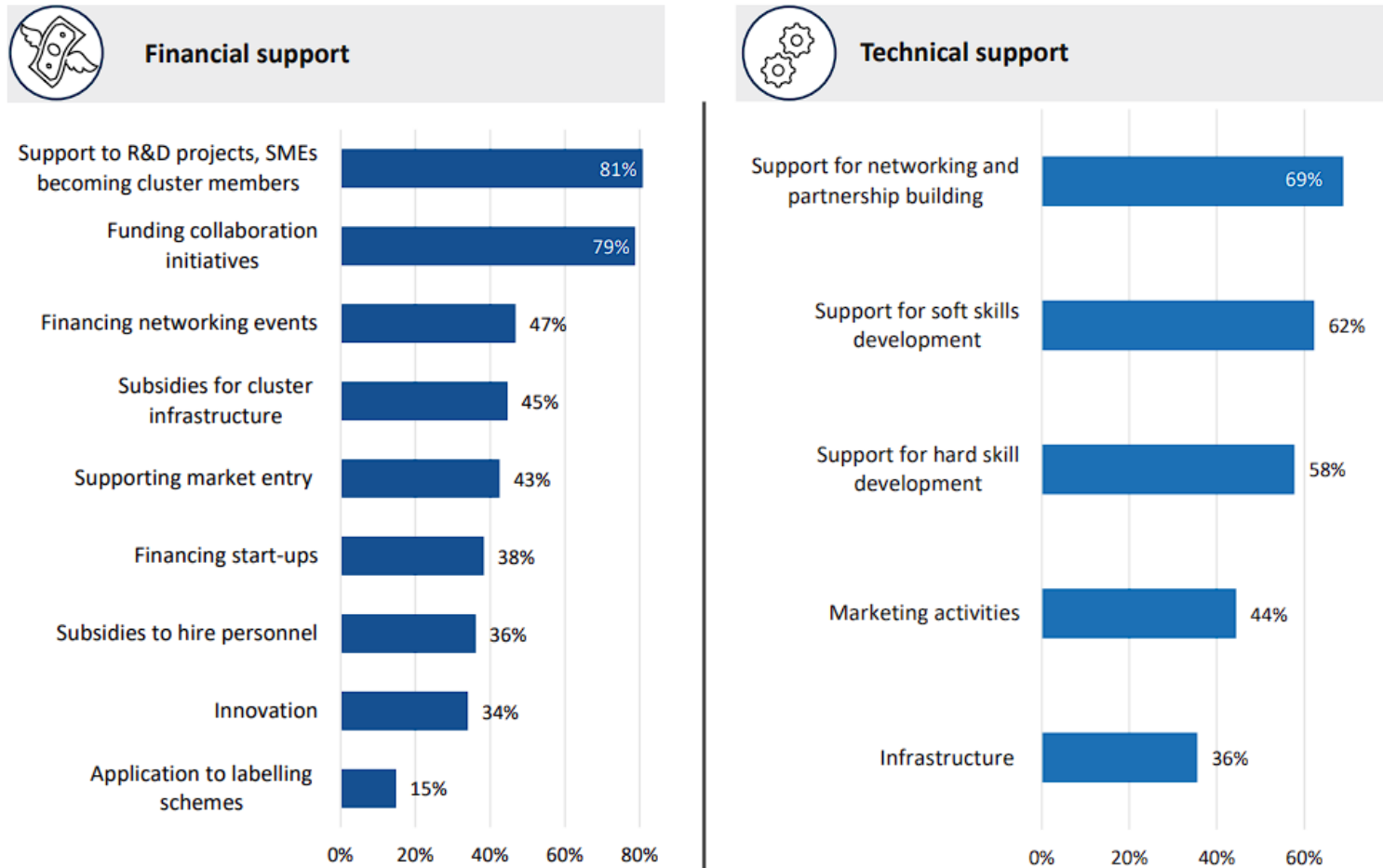
⁴ Вебсайт ESCA. URL: <https://cluster-analysis.org>

Цілі кластерних політик в ЄС. Джерело: [28]



Бенефіціари кластерної підтримки в ЄС-27 за типами політики. Джерело: [28]

Фінансові (зліва) та технічні (справа) інструменти підтримки. Джерело: ЕССР (2024)



Кластери, охоплені програмою підтримки. Джерело: [29]

Catalan Clusters Program

TCI NETWORK
GLOBAL WEBINARS
36%

27 Clusters  **> 3.000 members**  **> 90.000M€ global turnover**  **industrial GDP, 36% industrial jobs**



-  Food industries
-  Chemistry, energy and resource industries
-  Industrial systems
-  Health, well-being and life sciences industries
-  Sustainable mobility and smart cities industries
-  Design industries
-  Cultural and experience-based industries

Інструменти підтримки в каталонській програмі Джерело: [29]



Інтеграція кластерних політик різних рівнів

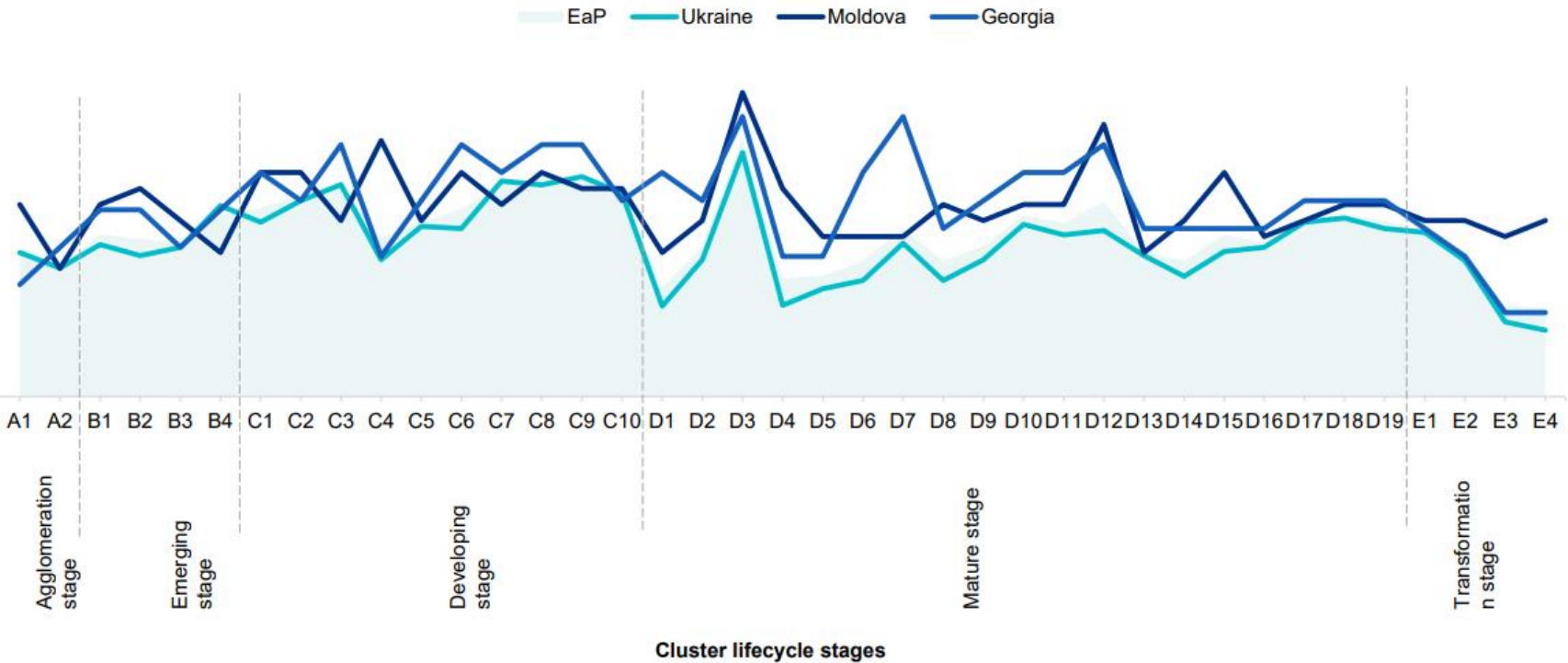
Джерело: Створено автором.



Аналітична модель оцінювання досконалості кластерних організацій. Джерело: [48]



Результати самооцінки стадії розвитку кластерами. Джерело: [48]



Source: EU4Digital research conducted in 2024.

Оцінювання варіантів політики. Джерело: складено автором

Критерій оцінювання	Бал оцінювання	Пояснення оцінки
Варіант 1. Статус-кво		
Результативність	1	не змінює ситуацію; симптоми проблеми залишаються невирішеними.
Ефективність	2	не потребує додаткових витрат, але й не дає значних результатів.
Справедливість	3	підтримку отримують лише ті МСП, які вже активні.
Адміністративна здійсненність	5	найпростіший у впровадженні, адже не потребує змін.
Політична здійсненність	4	не викликає конфлікту інтересів, відповідає інертному курсу.
Варіант 2. Підтримка бізнес-об'єднань		
Результативність	2	дає обмежений ефект, бо не враховує специфіку кластерів.
Ефективність	3	ліпше за статус-кво, але без системної зміни підходу.
Справедливість	3	підтримка ширша, але нерівномірна.
Адміністративна здійсненність	4	спирається на чинні механізми
Політична здійсненність	4	не потребує радикальних рішень.
Варіант 3. Комплексна кластерна політика		
Результативність	5	єдиний варіант, що може системно вирішити проблему.
Ефективність	4	вимагає інвестицій, але дає найвищу віддачу.
Справедливість	4	охоплює більшу кількість стейкхолдерів.
Адміністративна здійсненність	3	потребує нових інституцій та процедур.
Політична здійсненність	3	вимагає рішень на національному рівні та координації з регіонами.

Додаток І**Порівняння варіантів політики. Джерело: складено автором**

№	Критерії порівняння	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
1	Результативність (Effectiveness)	1	2	5
2	Ефективність (Efficiency)	2	3	4
3	Справедливість (Equity)	2	3	4
4	Адміністративна здійсненність	5	4	3
5	Політична здійсненність	4	4	3
Рейтинг варіанту		3 (14)	2 (16)	1 (19)

Рівні розвитку кластеризації регіону

Опис рівня розвитку	Що робити	Що НЕ робити	Інструменти політики
Рівень 1. Розуміння кластерів			
Заходи кластерних політик часто здійснюються без глибокого розуміння кластерного підходу та його потенціалу для регіону. Ключові питання: ▪ Які частини ланцюга створення цінності або ланцюга поставок можуть бути охоплені цільовим кластером? Які ланки відсутні або мають бути навмисно виключені? ▪ Які обмеження та потенціал розвитку кластеру? ▪ Чого слід досягти шляхом розвитку кластеру?	▪ Розробити спільне розуміння кластерного підходу та того, як кластери можуть сприяти досягненню регіональних цілей. ▪ Залучити державний та приватний сектори вже на цьому етапі, щоб забезпечити чітке та спільне розуміння. ▪ Зрозуміти ключові фактори успіху	▪ Не слідувати кластерному підходу, бо ви вважаєте, що він може вирішити всі структурні проблеми в регіоні. ▪ Уникати «копіювання» концепцій з інших регіонів. ▪ Не підтримувати розвиток окремих кластерів без належного вбудовування їх у регіональну економічну політику.	▪ Вивчайте успішні кейси і фактори їх успіху. ▪ Використовуйте практичні посібники, що визначають роль і характеристики кластерів. ▪ Створіть формати діалогу між державним і приватним секторами, де відповідні учасники можуть регулярно обмінюватися думками. ▪ Діалоги, зустрічі та конференції корисні для виявлення викликів і потреб учасників кластерів та розробки відповідних заходів підтримки.

Рівень 2. Ідентифікація пріоритетних кластерів			
Визначення кластерів з високим потенціалом зростання не є таким вже й простим завданням. Інструменти мапування кластерів та ланцюгів створення цінності допомагають визначити кількість та тип існуючих учасників кластеру та можливі прогалини. Щоб отримати уявлення про динаміку кластеру, відносини та взаємодію між учасниками та їх конкурентоспроможність, важливо проводити якісні інтерв'ю. Це дозволить проектам розвитку та політикам визначити кластери з потенціалом	▪ Розробити показники та порогові значення, що визначають наявність критичної маси та достатньої конкурентної переваги для розвитку кластеру . ▪ Створити раду ДПП (групу експертів) для відбору кластерів, які потребують підтримки. ▪ Включити ідентифікацію кластерів у регіональний процес підприємницького відкриття.	▪ Не визначаєте кластери, що базуються на «побажаннях» політиків, у «хайпових секторах». ▪ Кластери не повинні визначатися за принципом «закритого клубу». ▪ Кількість кластерів у регіоні повинна бути обмеженою. Якість має значення!	▪ Підходи до картографування кластерів, такі як US Cluster Mapping, European Cluster Collaboration Platform, Indian Cluster Mapping та інші загальнодоступні інструменти можуть бути використані. ▪ Кількісні дані, що надають галузеву інформацію про підприємства, є важливим джерелом інформації. ▪ ТПП та асоціації часто мають цінні дані або, необхідні для ідентифікації кластерів. ▪ Державно-приватний діалог може бути корисними для залучення

зростання та розвитку.			різних компетенцій та ринкової інформації.
Рівень 3. Розвиток кластерів			
Розвиток кластерів – це довготривалий процес, у якому беруть участь суб'єкти державного та приватного секторів. Можна обрати різні форми реалізації, такі як кластерні ініціативи, спеціальні економічні зони (СЕЗ), технополіси або промислові парки. Усі ці форми мають свої переваги та недоліки. Практика показує, що підтримка розвитку кластерів є найефективнішою, коли вона адаптована до типових життєвих циклів кластерів. Незрілі кластери потребують інших	▪ Комунікація є корисною для уникнення конкуренції з іншими організаціями (наприклад, асоціаціями, палатами тощо). ▪ Забезпечити довгострокову підтримку з боку державного та приватного секторів. ▪ Визначити чітке довгострокове бачення кластерних ініціатив з метою створення незалежних кластерних організацій.	▪ Не плануйте розвиток кластерів лише на 2-3 роки, оскільки для досягнення результату потрібно більше часу . ▪ Не починайте розвиток кластерів, якщо вони не вбудовані у довгострокову політику регіону.	▪ Поєднання розвитку кластерів з іншими стратегіями або політиками регіонального економічного розвитку допомагає посилювати ефекти кластеризації. ▪ Кластерний бенчмаркінг або базовий аналіз кластерів допомагають виміряти прогрес ще до того, як він стане економічно помітним. ▪ Розвиток кластерів може містити грошові компоненти для кластерних організацій або учасників кластерів, а також негрошові компоненти, такі як навчання та консультування

форм підтримки, ніж зрілі кластери, що перебувають у процесі трансформації.			
Рівень 4. Досконалість кластерів			
Досконалість кластерів стає актуальною, коли розвиток кластерів досяг певного рівня зрілості. Досконалість кластерів в основному розуміється як професійне управління кластерами. Міжнародно визнаний стандарт кластерної досконалості надається ESCA у тісній співпраці з Європейською комісією. Окрім компонента управління, кластерна досконалість також відображається на якості учасників кластера, переважно компаній. Для	▪ Достатні людські та фінансові ресурси є основою для досягнення кластерної досконалості. ▪ Залучіть досвідчену команду менеджерів із різними компетенціями та галузевим досвідом. ▪ Дотримуйтесь рекомендацій ESCA, щоб зрозуміти, що означає кластерна досконалість у повсякденній практиці. ▪ Проводьте порівняльний аналіз із колегами, щоб започаткувати взаємне навчання.	▪ Не розглядайте кластерну досконалість в першу чергу як маркетинговий лейбл, а як можливість для постійної професіоналізації. ▪ Не наймайте недосвідчений персонал для управління кластером . ▪ Не зосереджуйтеся надто на технічних компетенціях, не недооцінюйте важливість соціальних та управлінських навичок. ▪ Не скорочуйте штат вашої команди з управління кластером.	▪ Навчання / Коучинг: Постійний підхід до навчання з управління кластерами допомагає команді з управління кластерами розвиватися. ▪ Європейська нагорода за кластерну досконалість «Золото/Срібло/Бронза»: допомагає виявити слабкі місця. Їх можна усунути за допомогою цільових заходів. ▪ Збір та управління даними: проведення опитувань або використання інструментів моніторингу для спостереження за прогресом та успіхами на основі даних.

забезпечення кластерної досконалості потрібні сильні компанії.			
Рівень 5. Кластери, як інституції регіонального розвитку			
Зрілі кластери пропонують більше, ніж просто мережування або започаткування співпраці. Вони можуть використовуватися як важливий інструмент регіонального розвитку, особливо щодо специфічних для регіону процесів трансформації, таких як цифрова трансформація, зміна клімату або нові галузі промисловості . Відмінні кластери мають глибокі знання про регіональні можливості, пов'язані з кластеризацією.	▪ Використовувати кластери як інструмент регіонального економічного розвитку не тільки в одному секторі, але й для створення цілісної підприємницької екосистеми. ▪ Зосередитися на ефективних та професійних кластерних організаціях як засобі реалізації програм. ▪ Залучати кластери до розробки регіональних політичних заходів.	▪ Не зловживайте кластерами, втручаючись у їхню щоденну політику. ▪ Не розраховуйте на кластери зі слабким управлінням або відсутністю критичної маси. ▪ Уникайте дублювання та поважайте особливості окремих кластерів та інтегрованих регіональних стратегій розвитку.	▪ Спробуйте використовувати знання з професійного управління кластерами , щоб отримати більше інформації про конкретні потреби та виклики компаній у вашому регіоні. ▪ Семінари з підприємницьких відкриттів: спробуйте розробити нові інноваційні міжгалузеві напрямки для трансформації. ▪ Державно-приватний діалог: об'єднайте кластери та політичний рівень, щоб дослідити

Вони співпрацюють з компаніями та науковими колами, в деяких випадках протягом багатьох років.			потреби секторів та можливості регіональної політики.
--	--	--	---