

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ начальника обласної
військової адміністрації
14.05.2026 № 54/2026-н

ПРОГРАМА
акселерації та розвитку кластерів і кластерних ініціатив
у Хмельницькій області на 2026-2027 роки

ПАСПОРТ ПРОГРАМИ

1	Ініціатор розроблення програми акселерації та розвитку кластерів і кластерних ініціатив у Хмельницькій області на 2026-2027 роки (далі – Програма)	Департамент економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації
2	Нормативно-правова база для розроблення Програми	Закони України “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні”, “Про інноваційну діяльність”, “Про засади державної регіональної політики”, “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України”, “Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони”; постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки”; розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р “Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках”
3	Розробник Програми	Департамент економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації
4	Співрозробник Програми	Український Кластерний Альянс на запит Міністерства економіки України за підтримки Швейцарсько-українського проєкту “Згуртованість та регіональний розвиток України”
5	Відповідальний виконавець	Департамент економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації
6	Учасники Програми	Структурні підрозділи Хмельницької обласної військової адміністрації, Агенція регіонального розвитку Хмельницької області, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, районні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування

6	Термін реалізації Програми	2026-2027 роки
7	Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації Програми, у тому числі:	1209 000,0 гривень
	обласний бюджет	400 000,0 гривень
	кошти інших джерел, не заборонених законодавством	809 000,0 гривень

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кластери відіграють важливу роль в економіці країни та регіону як інтегратори бізнесу, науки та держави, що забезпечують інноваційний розвиток та сприяють цифровій і зеленій трансформації. Вони поєднують нетворкінг, інновації та регіональний розвиток в єдині індустріальні екосистеми, що включають секторальні ланцюги доданої вартості, тісно інтегровані з інноваційними екосистемами.

Процеси кластеризації забезпечують переваги для економіки держави в цілому та економіки регіону, зокрема:

нівелювання та закриття розривів у внутрішніх ланцюгах доданої вартості (далі – ЛДВ) шляхом цілеспрямованих заходів з налагодження внутрішньої виробничої кооперації;

цілеспрямований та професійний розвиток, застосування низки інструментів налагодження та розвитку співпраці між суб'єктами ринку – метчмейкінг, інноваційний брокеридж, програми розвитку інновацій серед суб'єктів малого і середнього підприємництва (далі – МСП), спеціальні програми підтримки та розвитку виробничої кооперації та інновацій у ЛДВ;

подолання дефіциту довіри між суб'єктами ринку, зокрема, між представниками малого і середнього бізнесу (далі – МСБ);

підвищення експортної спроможності МСБ, відтак – експортної спроможності економіки регіону.

Програма акселерації та розвитку кластерів і кластерних ініціатив у Хмельницькій області на 2026-2027 роки (далі – Програма) стане одним з інструментів стимулювання та розвитку процесів кластеризації у регіоні.

Програму розроблено відповідно до законів України “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні”, “Про інноваційну діяльність”, “Про засади державної регіональної політики”, “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України”, “Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони”, постанови Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-

2027 роки”, розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р “Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках”, Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, затвердженої рішенням Хмельницької обласної ради від 20.12.2019 року № 49-29/2019.

Під час розробки Програми враховано пропозиції структурних підрозділів обласної військової адміністрації, територіальних громад, представників МСБ, чинних кластерів і кластерних ініціатив, вищих навчальних закладів і закладів професійної (професійно-технічної) освіти, об’єктів інноваційної інфраструктури, а також соціально-економічну ситуацію в регіоні, наявні матеріально-технічні, трудові та фінансові можливості.

Програма ґрунтується на результатах аналізу, проведеного міжсекторальною робочою групою економічного профілю Хмельницької області, аналізу чинних кластерів і кластерних ініціатив Хмельниччини.

Реалізація Програми сприятиме посиленню конкурентоспроможності регіону, зміцненню внутрішнього ринку та інтеграції у глобальні ЛДВ, а також структурній трансформації регіональної економіки, зміцненню міжсекторної співпраці.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ, НА РОЗВ’ЯЗАННЯ ЯКИХ СПРЯМОВАНО ПРОГРАМУ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації у 2022 році призвела до втрати значної частки міжгалузевих і логістичних зв’язків, робочої сили, ускладнення міжнародних відносин, суттєвого зростання інвестиційних ризиків та негативних очікувань населення. Руйнувань зазнали як об’єкти критичної інфраструктури, так і виробничі потужності суб’єктів підприємництва. Усе це надзвичайно негативно вплинуло на розвиток МСП у країні в цілому та у Хмельницькій області, зокрема: виник відчутний дефіцит власних фінансових ресурсів і робочої сили, помітно скоротилися ринки збуту продукції та зменшився споживчий попит.

Разом з тим, в останні роки Хмельницька область увійшла до переліку областей, в економіці яких домінує промисловість (за часткою у доданій вартості – 38%); спостерігається стійка тенденція до зростання кількості фізичних осіб-підприємців; переважна більшість релокованих підприємств засвідчили свої наміри залишитися у регіоні.

На цьому тлі інтенсифікувалися процеси розвитку кластерного середовища в області. Потенційні можливості для процесів кластеризації простежуються у сільському господарстві (сектор тепличного господарства), швейній промисловості, машинобудуванні, в енергетичній галузі, зокрема у секторі відновлюваних джерел енергії (далі – ВДЕ), у туристичній галузі з акцентом на реабілітаційний напрям.

До секторів економіки із високим кластерним потенціалом, відповідно до розрахованого коефіцієнта локалізації (далі – LQ), належать промисловість (LQ – 1,5),

харчування та тимчасове проживання (як складова туристичної галузі) (LQ – 1,4), операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам (LQ – 1,4).

Наразі у Хмельницькій області функціонує 4 кластери, 1 протокластерна структура та 2 кластерні ініціативи.

Кластери на Хмельниччині перебувають здебільшого на початковій стадії розвитку або на стадії зародження. Вони потребують неформальної освіти, посилення інституційної спроможності та комунікаційної складової, формування внутрішніх політик тощо.

Найбільш розвинутою є кластерна ініціатива “Подільський тепличний кластер” (Podillia Green House Cluster), а потенційно цікавою – кластерна ініціатива “Туристичний кластер Кам’янець-Подільського”.

Сильними сторонами функціонування кластерних ініціатив є пропрацьована інституційна спроможність і достатня представленість в інформаційному, зокрема цифровому, просторі. Проблемними питаннями розвитку кластерних ініціатив є недостатній рівень нетворкінгу, партнерств, кооперації, інноваційності.

SWOT-матрицю кластерного середовища Хмельницької області наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-матриця кластерного середовища Хмельницької області

S Сильні сторони	W Слабкі сторони
1. Доволі розвинута мережа кластерних організацій у регіоні (4 чинних кластери, 1 протокластерне утворення, 2 активних кластерних ініціативи). 2. Формалізація більшості кластерів – усі чинні кластери зареєстровано як юридичні особи, що забезпечує правову основу діяльності та можливість участі у проєктах. 3. Відповідність напрямів діяльності кластерів і кластерних ініціатив пріоритетним галузям економіки області (швейна, аграрна, туристична галузі) та смарт-спеціалізації області (ІТ-галузь, швейна). 4. Потужний науково-освітній потенціал та задіяність окремих закладів вищої освіти та закладів професійної (професійно-технічної) освіти до кластерів і кластерних ініціатив у регіоні (67% кластерів мають партнерство з ВНЗ). 5. Підтримка органів місцевого самоврядування та органів місцевої влади, а також налагоджена активна GR-комунікація	1. Обмежена інституційна спроможність (більшість кластерних менеджерів працюють на волонтерських засадах (83%), що знижує сталість управління, відсутність у більшості кластерів стратегій і планів (33% кластерів мають стратегічний документ), внутрішніх політик, часткова або відсутня активність членів кластера в організації його роботи). 2. Слабка міжнародна представленість – лише 2 кластери зареєстровано на European Cluster Collaboration Platform; майже відсутній досвід подачі заявок на Horizon Europe. 3. Недостатній рівень доступу кластерів і кластерних ініціатив до фінансування (відсутність/нестабільність членських внесків у 50% кластерів, недостатня проєктна грантова активність тощо). 4. Низький рівень розуміння зовнішнім (позакластерним) середовищем суті і переваг процесів кластеризації у регіоні

(лише 1 кластер не має налагодженого формату співпраці з місцевою владою). 6. Сформовано сукупність потенційних партнерів кластерів і кластерних ініціатив (суб'єкти інноваційної інфраструктури регіону – інноваційні, індустріальні, наукові парки). 7. Підтримка національних стейкхолдерів – Міністерство економічного розвитку, довкілля та сільського господарства України, Український кластерний альянс	у зв'язку з недостатньою інформаційно-просвітницькою діяльністю
О Можливості	Т Загрози
1. Реалізація Програми у межах Clusters4Regions створює основу для стратегічного розвитку і міжкластерної взаємодії. 2. Наявне фінансування Clusters4Regions для підтримки стартових програм запуску кластерів і їх переведення на вищий ступінь зрілості створює можливості для розвитку освітньо-консультаційної складової кластерного середовища та пришвидшення формалізації кластерів і кластерних ініціатив шляхом напрацювання стандартів і політик їх діяльності. 3. Пріоритетність тематики цифровізації, “зеленого” і “справедливого” переходу, на міжнародному, національному, регіональному та локальному рівнях обумовлює можливості розвитку кластерів у контексті інструментарію впровадження енергоефективності, діджиталізації, циркулярної економіки. 4. Синергія Програми з національними та регіональними стратегічними й програмними документами створює можливість отримання процесами кластеризації пріоритетного статусу в області та додаткової підтримки з боку органів влади. 5. Зростання попиту на нові продукти і послуги на міжнародному та національному ринках створює можливості для опанування нових ринкових ніш кластерами та потенційного виходу на експорт	1. Вплив війни – скорочення бізнес-активності, згорання проєктів, втрата кадрів, блокування міжнародних ініціатив, “відтік мізків”, трудова міграція, мобілізація – можуть призвести до суттєвого згорання ділової активності кластерів. 2. Нестабільність економіки та низький платоспроможний попит на інновації з боку локального бізнесу. 3. Кліматичні зміни – посухи, дефіцит прісної води, зміна температурного режиму, фактичне зникнення міжсезоння – загрожують розвитку агросектору та туризму. 4. Недостатній рівень обізнаності про національні/європейські можливості – низька залученість до Українського кластерного альянсу, відсутність контактів з ESCA, Horizon Europe помітно звужує можливості кластерів для виходу на зарубіжні ринки. 5. Формалізація кластерів і кластерних ініціатив без реального функціоналу, чіткої оргструктури, реальних напрацювань створює загрози формування “фіктивного” кластерного середовища Хмельниччини

SWOT-матриця показує, що Хмельницька область має потенціал для акселерації та розвитку кластерного середовища з уже створеними успішними прикладами (ІТ Кластер, Подільський кластер моди, МАК “Дністер 1362”, кластерна ініціатива “Podillia Greenhouse Cluster”). Водночас, системні проблеми (брак ресурсів, слабе стратегування, низька інтернаціоналізація тощо) стримують повноцінну реалізацію кластерної моделі. Для подолання викликів потрібна консолідована політика підтримки, навчання та супроводу з боку держави, громад й міжнародних партнерів.

Шляхом покрокового комбінування секторів SWOT-матриці сформульовано ключові питання акселерації та розвитку кластерного середовища у Хмельницькій області (табл. 2).

Таблиця 2

№ з/п	SWOT-комбінація	Ключові питання
1	S+O	Максимально швидке та ефективне використання інноваційного, підприємницького, науково-освітнього потенціалу Хмельницької області для подальшого розвитку кластерів у пріоритетних секторах
2	W+O	Використання активностей Clusters4Regions, потенціалу синергії смарт-спеціалізації, пріоритетності галузей економіки регіону задля акселерації чинних кластерів та трансформації кластерних ініціатив у Хмельницькій області
3	S+T	Збереження та активізація існуючих кластерів та ініціатив в умовах безпекових ризиків, використання вже наявних та потенційно нових партнерств
4	W+T	Забезпечення сталого функціонування кластерів у Хмельницькій області в умовах багатофакторних загроз

Сформульовані ключові питання обумовлюють визначення основних стратегічних цілей, наведених у таблиці 3.

Таблиця 3

№ з/п	Ключові питання	Стратегічна ціль
1	Максимально швидке та ефективне використання інноваційного, підприємницького, науково-освітнього потенціалу Хмельницької області для подальшого розвитку кластерів у пріоритетних секторах	1. Стимулювання розвитку ефективного кластерного середовища регіону та формування належної інноваційно-економічної екосистеми регіону
2	Використання активностей Clusters4Regions, потенціалу синергії смарт-спеціалізації, пріоритетності галузей економіки регіону задля акселерації чинних кластерів та трансформації кластерних ініціатив у Хмельницькій області	2. Посилення інституційної та функціональної спроможності кластерів і кластерних ініціатив
3	Збереження та активізація існуючих кластерів та ініціатив в умовах безпекових ризиків, використання вже наявних та потенційно нових партнерств	
4	Забезпечення сталого функціонування кластерів у Хмельницькій області в умовах багатофакторних загроз	

З метою нівелювання впливу слабких сторін і перетворення їх на сильні сторони, а також для трансформації загрози можливості необхідно:

посилити інституційну спроможність кластерів шляхом застосування низки відповідних інструментів, що матимуть вплив на координаційні процеси та процеси планування у кластерному середовищі, мотивацію учасників кластерів тощо;

застосовувати інструменти фінансової підтримки, що сприятимуть реалізації кластерних ініціатив, посиленню удосконаленню матеріально-технічної бази учасників кластерів і кластерних ініціатив, підвищенню кваліфікації;

застосовувати інструменти інформаційної підтримки задля активізації проєктної грантової діяльності кластерів і кластерних ініціатив, налагодження зворотного зв'язку із учасниками кластеру, залучення кластерів і кластерних ініціатив до участі в державних програмах тощо;

активізувати освітньо-просвітницькі інструменти, які сприятимуть підвищенню поінформованості суб'єктів зовнішнього кластерного середовища, а також дозволять підвищити професійну спроможність внутрішнього кластерного середовища;

долучити до арсеналу акселерації та розвитку кластерного середовища інструменти інноваційної підтримки задля сприяння залучення інвестицій в економіку регіону, стимулювання інноваційної діяльності кластерів;

застосовувати інструменти інтернаціоналізації у площині промоції кластерів регіону на міжнародному рівні, налагодження партнерських зв'язків (на рівні місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування).

РОЗДІЛ 3. МЕТА ТА ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ПРОГРАМИ

Метою Програми є формування стійкої кластерної екосистеми регіону як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності МСП.

Пріоритетними завданнями Програми є:

посилення інституційної та функціональної спроможності кластерів і кластерних ініціатив (сприяння розвитку та підтримка чинних кластерів регіону; підтримка кластерних ініціатив в області та створення сприятливих умов для їх трансформації у повноцінні кластерні організації);

стимулювання розвитку ефективного кластерного середовища регіону та формування належної інноваційно-економічної екосистеми регіону.

Для досягнення визначених пріоритетних завдань необхідно забезпечити:

перехід щонайменше 50% ідентифікованих кластерних ініціатив регіону на рівень формалізованих кластерних організацій зі сталим менеджментом (вимірювано через наявність юридичної особи, стратегії, органів управління);

налагодження співпраці 80% зареєстрованих кластерів) з університетами та науковими центрами (через офіційні угоди), що дозволить створити мінімум 10 спільних R&D або освітніх проєктів;

упровадження учасниками кластерів регіону щонайменше 10% інноваційних продуктів/послуг або доєднання до процесів цифрової/зеленої трансформації (за результатами щорічного моніторингу);

входження не менше 50% кластерів регіону до європейських або міжнародних мереж, укладення міжнародних угод (МоУ, партнерства) та залучення зовнішніх інвестицій/грантів;

підготовку чинними кластерами проєктів (загалом не менше 50), інтегрованих у програми регіонального та національного відновлення;

зростання економічного внеску кластерів до валового регіонального продукту на 10% у порівнянні з 2024 роком (через збільшення експорту, зайнятості та створення доданої вартості тощо).

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМИ

Фінансування Програми планується здійснювати за рахунок коштів обласного бюджету, а також інших джерел, не заборонених чинним законодавством України. Обсяг фінансування завдань та заходів Програми щорічно уточнюватиметься під час підготовки проєкту обласного бюджету на відповідний рік.

РОЗДІЛ 5. ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Реалізація Програми буде впливати на розвиток Хмельниччини, зокрема на: поліпшення бізнес-клімату в області, зміцнення позицій МСБ у загальній структурі регіональної економіки, підвищення його ефективності, зростання зайнятості та доходів населення, відтак скорочення міграційних потоків та поліпшення демографічної ситуації, збільшення відрахувань до державного і місцевих бюджетів;

покращення рівня кооперації між підприємствами, наукою та державою, що сприятиме зростанню інтересу бізнесу, наукових установ і місцевих органів виконавчої влади до взаємодії та співпраці у рамках кластерів. Крім того, кластери/кластерні ініціативи матимуть можливість формувати освітні запити до освітніх і освітньо-наукових закладів регіону щодо підготовки затребуваних фахівців;

створення нових робочих місць та розвиток МСП, що є одним із чинників підвищення ділової активності населення, рівня зайнятості та доходів населення, наповнення державного та місцевих бюджетів.

Реалізація Програми матиме для МСБ ефект сприяння закриттю розривів у ЛДВ, виходу на експорт, можливості впливу на регіональну економічну та регуляторну політику, виробленню інноваційних рішень та захисту прав інтелектуальної власності, а також вплине на досягнення цілей і виконання завдань стратегічних і програмних документів, з якими вона корелюється, а саме:

Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки у частині Операційної цілі 1.1 “Відновлення та розвиток підприємницької діяльності, передусім у виробничій сфері”, Операційної цілі 1.3 “Нарощування експорту

виробників”, Операційної цілі 1.4 “Зростання інноваційного потенціалу та смарт-спеціалізація регіону”, Операційної цілі 1.5 “Підвищення доданої вартості у сільському господарстві”;

Обласної програми розвитку малого і середнього підприємництва у Хмельницькій області на 2024-2026 роки у частині пріоритетних завдань підтримки МСП (фінансової підтримки та створення сприятливого бізнес-середовища);

Програми розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2023-2027 роки у частині реалізації такого напрямку підтримки аграріїв як часткова компенсація вартості придбання та/або будівництва теплиць для вирощування овочів у закритому ґрунті.

Оцінка реалізації Програми буде здійснюватися за групами ключових показників ефективності, наведених у таблиці 4.

Таблиця 4.

Групи	Ключові показники ефективності	Мінімальний очікуваний результат
Економічна	Зростання річного доходу кластерів, які підтримуються у рамках Програми	3%
	Зростання щорічного обсягу залучення інвестицій кластерами/кластерними ініціативами в економіку регіону	3%
	Зростання щорічних надходжень до бюджетів відповідного рівня за рахунок зростання податкових платежів учасників кластерів/кластерних ініціатив	2,5%
Соціальна	Зростання рівня зайнятості населення регіону завдяки створенню нових робочих місць учасниками кластерів/кластерних ініціатив	0,5%
	Зростання частки працевлаштування молодих фахівців у кластерах/кластерних ініціативах щонайменше на 0,5-2% щорічно	0,5%
Інфраструктурна	Кількість кластерних ініціатив, трансформованих у повноцінний кластер	2
	Кількість залучених учасників у кластери	5
	Кількість удосконалених навчальних/освітніх програм у закладах освіти області, розроблених відповідно до запитів кластерів	1
Інноваційна	Збільшення кількості інноваційно-активних підприємств в області	5
	Збільшення кількості патентів на винаходи, промислові зразки, корисні моделі та свідоцтва права інтелектуальної власності в області за рахунок інноваційної діяльності учасників кластерів	3%

РОЗДІЛ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМИ

Реалізація Програми буде здійснюватися шляхом виконання заходів, визначених у додатку 1. Загальна координація та контроль виконання заходів з реалізації Програми покладається на Департамент економічного розвитку обласної військової адміністрації. Органи місцевого самоврядування беруть

участь у виконанні Програми на підставі та у спосіб, передбачений законами України, статутами територіальних громад та власними нормативно-правовими актами.

Заходи, передбачені Програмою, здійснюватимуться у рамках застосування низки інструментів, зокрема фінансової, інституційної, інформаційної підтримки, освітніх та консультаційних програм, інноваційної підтримки та подвійного переходу за участю кластерів, інтернаціоналізації.

Порядок та критерії відбору кластерів та кластерних ініціатив для підтримки у рамках Програми визначено у додатку 2 до Програми.

РОЗДІЛ 7. ЗВІТУВАННЯ ПРО ВИКОНАННЯ ПРОГРАМИ

Структурні підрозділи обласної військової адміністрації, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, обласні установи та організації, відповідальні за виконання плану заходів Програми, забезпечують їх реалізацію та щоквартально, до 15 числа місяця, наступного за звітним кварталом, надають інформацію про виконання плану заходів Департаменту економічного розвитку обласної військової адміністрації для подальшого узагальнення.

Кластери, відібрані для підтримки у рамках Програми, щоквартально, до 15 числа місяця, наступного за звітним кварталом, надають Департаменту економічного розвитку обласної військової адміністрації інформацію про свою діяльність, а також формулюють пропозиції щодо змін до Програми (за необхідності).

Директор Департаменту
економічного розвитку
обласної військової адміністрації

Олена БОХОНСЬКА