

АНАЛІЗ ЧИННИХ КЛАСТЕРІВ ТА КЛАСТЕРНИХ ІНІЦІАТИВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Хмельницький
2025



Зміст

1. Результати опитування кластерних організацій та учасників потенційних кластерів Хмельницької області.....	3
1.1. Результати опитування чинних кластерних організацій регіону	3
1.2. Результати опитування учасників кластерних ініціатив.....	10
2. Ідентифікація існуючих кластерів та кластерних ініціатив Хмельниччини	14
2.1. Аналіз чинних кластерів	14
2.2. Аналіз кластерних ініціатив.....	23
3. Аналіз ланцюгів доданої вартості кластерів Хмельницької області.....	28
4. Оцінка рівня організаційної зрілості кластерів Хмельницької області	35
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	38

1. Результати опитування кластерних організацій та учасників потенційних кластерів Хмельницької області

1.1. Результати опитування чинних кластерних організацій регіону

Відповідно до методології реалізації проекту “Clusters4Regions”, задля ідентифікації процесів кластеризації у регіоні, зокрема, у Хмельницькій області, було проведено опитування респондентів шляхом анкетування. Цільовою аудиторією опитування були представники чинних кластерів у області.

За результатами опитування, на запитання анкети відповіли 6 респондентів, що представляють чинні кластери. 100% опитаних зареєстровані як юридичні особи.

Динаміка створення кластерних організацій у Хмельницькій області представлена на рис. 1.1.

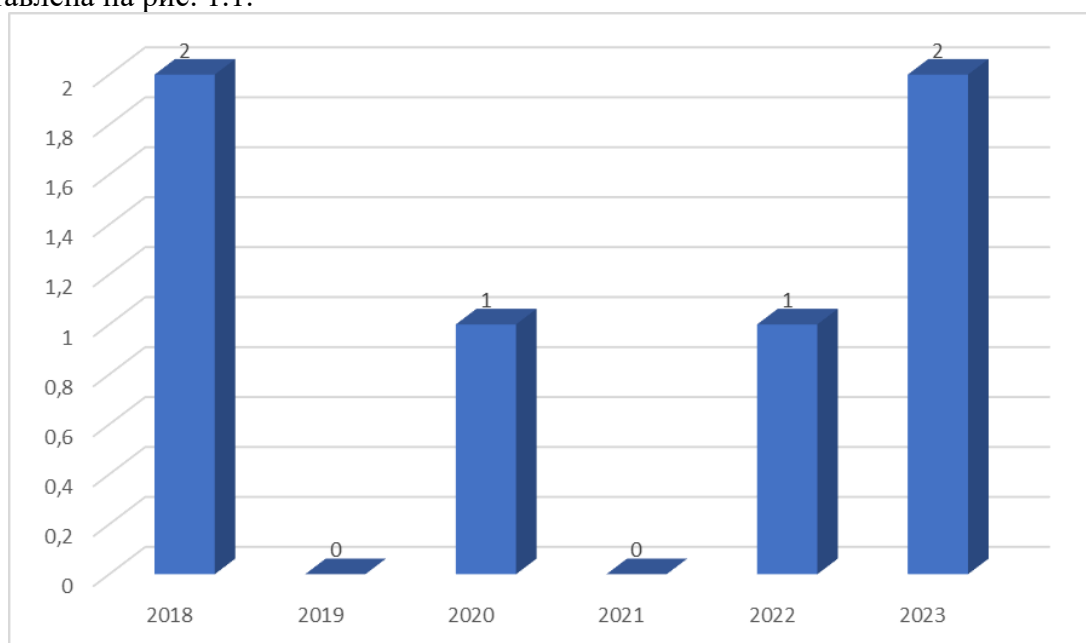


Рисунок 1.1 -Динаміка створення кластерних організацій у Хмельницькій області

Кластерні організації Хмельниччини здійснюють свою діяльність у таких галузях економіки, як легка промисловість, сільське господарство, інформаційні технології тощо. Розподіл чинних кластерних організацій Хмельниччини за галузевим критерієм наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Галузі та сектори діяльності кластерних організацій Хмельницької області

№ з/п	Найменування респондента	Галузь/Сектор діяльності
1	ІТ Кластер міста Хмельницького	Інформаційні технології
2	Подільський кластер моди	Виробництво одягу та взуття; надання освітніх послуг

3	Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362»	Діяльність спрямована на розвиток сільських територій через підтримку малого бізнесу, агротуризму та експортного потенціалу
4	Енергетичний кластер Хмельницького	Відновлювана енергетика, енергоефективність
5	ГО «Кластер Творчих Індустрій»	Шоу-бізнес (музика, театр), промисловий дизайн, музичний продакшн
6	Експортний альянс українських весільних суконь	Виробництво весільних суконь

Структура (у розрізі видів підприємств/установ/організацій, що входять до складу кластерних організацій) чинних кластерів Хмельниччини представлена на рис. 1.2.

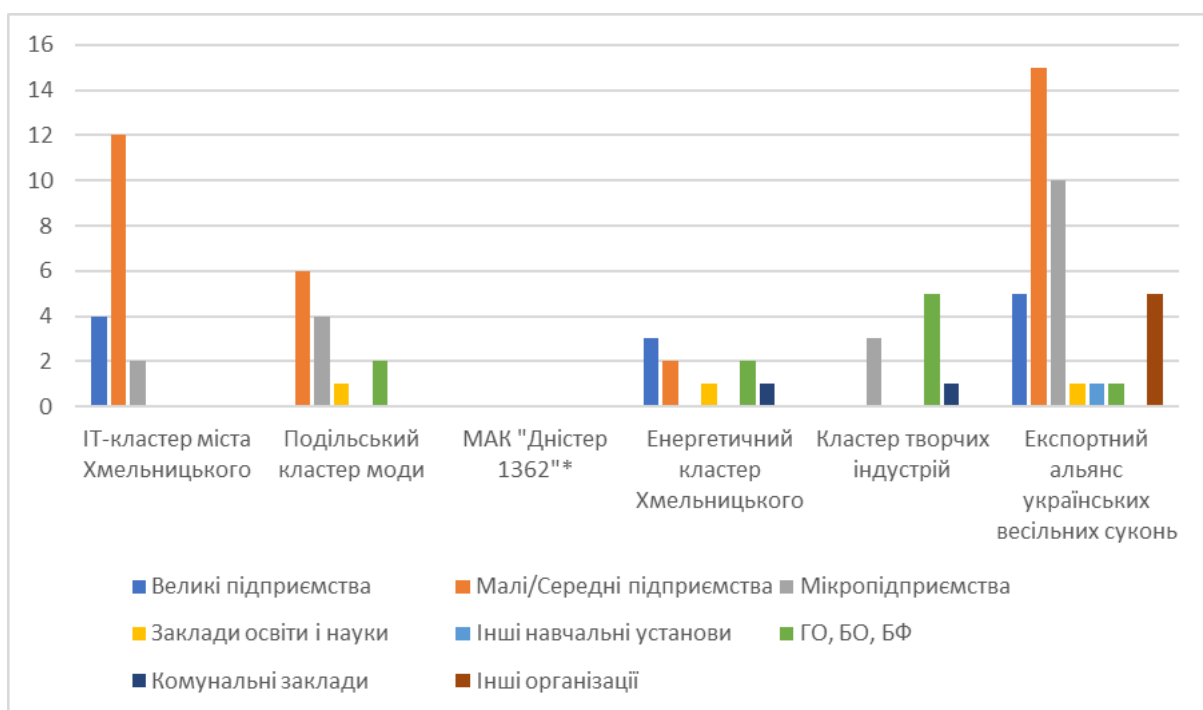


Рисунок 1.2 - Структура кластерних організацій Хмельниччини*

**Примітка:* Структуру МАК «Дністер 1362» складають 7 бізнес-асоціації, які функціонують у Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Хмельницькій, Вінницькій, Чернівецькій, Одеській областях.

Деталізуючи види підприємств/установ/організацій, які входять до складу кластерних організацій, 83% респондентів зазначили, що до їх складу входять навчальні інституції; до складу 67% опитаних входять виробничі підприємства; до структури такої



ж частки респондентів входять сервісні підприємства. 50% кластерних організацій Хмельниччини у своєму складі містять консалтингові підприємства. Третина опитаних вказали, що до їх структури входять торгові підприємства. І лише по 17% респондентів зазначили, що в їх структурі фігурують розробницькі та логістичні підприємства.

Відповідаючи на питання анкети “В якому стані знаходиться зараз ваш кластер?”, 50% опитаних зазначили, що наразі функціонування кластеру зводиться лише до роботи менеджменту, а учасники не є активними. Інших 50% респондентів вказали, що кластер демонструє певне зростання за рахунок залучення нових членів та реалізації нових проектів і активностей. Припускаємо, що відповіді на дане питання є своєрідним “індикатором” релевантності процесів кластеризації в Хмельницькій області, оскільки вони відображають реальний стан діяльності чинних кластерів у регіоні: очевидно, що *половина кластерів наразі функціонує формально. Найімовірніше, такий стан речей обумовлений війною, під час якої сфера діяльності конкретної кластерної організації втратила актуальність (як у випадку із ГО “Кластер Творчих Індустрій”) або його учасникам довелось згорнути бізнес чи взагалі зазнати збитків. Крім того, на тлі війни неможливою стала повноцінна діяльність кластеру у напрямі міжнародної колаборації, як, наприклад, у випадку із МАК “Дністер 1362”.*

Одним із аспектів процесу кластеризації у регіоні, яка забезпечує “видимість” кластерних організацій та їх діяльності, є ведення кластерами своїх сайтів і сторінок у соціальних мережах. Із загальної кількості респондентів 4 (або 67%) зазначили, що вони мають і регулярно оновлюють власний сайт. Це означає, що такі кластери систематично реалізують свою діяльність і мають адекватний, релевантний та оперативний контент для сайту. 1 респондент вказав, що має власний сайт, але рідко оновлює його контент. Такий стан речей може мати кілька причин: по-перше, сайт кластерної організації може рідко оновлюватися через тимчасовий “анабіоз” кластеру, тобто, через скорочення його діяльності; по-друге, нечасте наповнення сайту може мати місце через брак робочої сили, зокрема, відсутність (наприклад, мобілізацію) технічного спеціаліста або SMM спеціаліста тощо. Лише 1 опитаний зазначив, що наразі не має власного сайту, але працює над його розробкою. Зважаючи на те, що цей респондент сьогодні перебуває на стадії стагнації на тлі війни, про що свідчить його відповідь на запитання про стан функціонування (працює лише менеджмент, учасники - пасивні), можемо припустити, що процес розробки сайту свідчить про прагнення цього конкретного респондента активізувати свою діяльність та забезпечити свою “видимість” у інформаційному просторі.

Усі 100% опитаних кластерних організацій Хмельниччини мають власні сторінки у соціальних мережах.

Про те, що процес кластеризації в Хмельницькій області наразі не характеризується особливим прагненням до колаборації і мережування на національному рівні, можуть свідчити відповіді респондентів щодо участі в Українському Кластерному Альянсі (рис. 1.3). Однак, варто зазначити, що причиною незадовільного рівня міжкластерної співпраці може бути також низька поінформованість кластерних організацій про діяльність УКА.



Рисунок 1.3. - Участь кластерних організацій Хмельниччини в УКА

Важливо наголосити на такому значимому аспекті процесу кластеризації, як інституціоналізація кластерних утворень, зокрема, формалізація управлінського апарату кластерних організацій. Так, 100% респондентів вказало, що у них є кластерний менеджер. Ця тенденція, на перший погляд, є втішною. Разом із тим, фіксуємо відповіді 83,3% про те, що їхні кластерні менеджери працюють на волонтерських засадах, і лише в одному кластерному утворенні менеджер працює на 0,5 ставки зайнятості. Такий стан речей може свідчити, з одного боку, про *фінансову неспроможність кластерів на даному етапі розвитку, оскільки кластер не здатен найняти кластерного менеджера на постійній основі, а, з іншого боку, - про наполегливість та відданість ідеї кластеризації її ініціаторів, що є важливим фактором кластеротворчого процесу в регіоні.*

Разом із тим, 4 із 6 опитаних респондентів зазначили, що на 0,5-1 ставки у дирекції кластеру працюють бухгалтер або фінансовий менеджер; ще один респондент вказав на залучення до процесу управління кластером прожект-менеджера, грантрайтера та комунікаційника. 1 кластерна організація взагалі не має інших працівників дирекції.

Ситуація із формалізацією органів управління у опитаних кластерних організаціях теж є неоднозначною (рис. 1.4).

Систематичність та інтенсивність зустрічей і нарад керівного складу також є ще одним опосередкованим свідченням того, що кластер працює в реальному режимі. Із загальної вибірки респондентів 50% зазначили, що зустрічі керівного складу відбуваються щонайменше раз на місяць; у 17% опитаних керівний склад має зустрічі щоквартально, ще у 17% - раз на рік. 17% респондентів вказали, що зустрічі із представниками учасників (бізнес-асоціацій) відбуваються за потреби.

Крім того, 3 респондентів (50%) зазначили, що дирекція їх кластерів регулярно моніторить, подає і виграє гранти, а 33% вказали, що заявки на гранти подавались, але ще не вигравались.

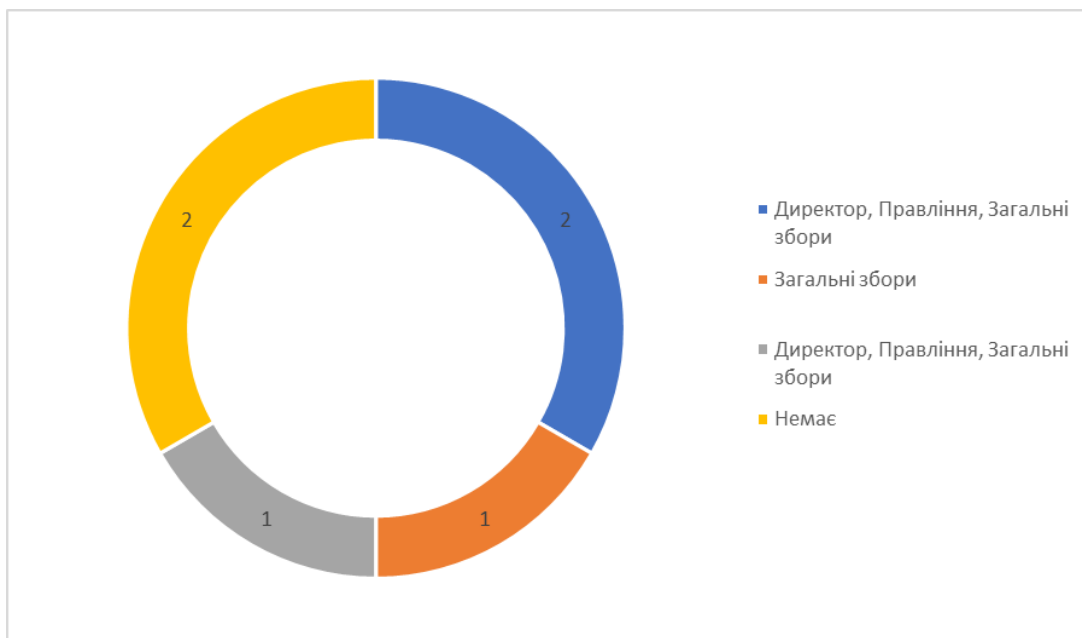


Рисунок 1.4. - Формалізація органів управління кластерних організацій Хмельницької області

Регулярна комунікація між членами кластеру також певним чином відображає реальність його діяльності. Наявність комунікаційних процесів у чинних кластерах Хмельниччини наведено на рис. 1.5.

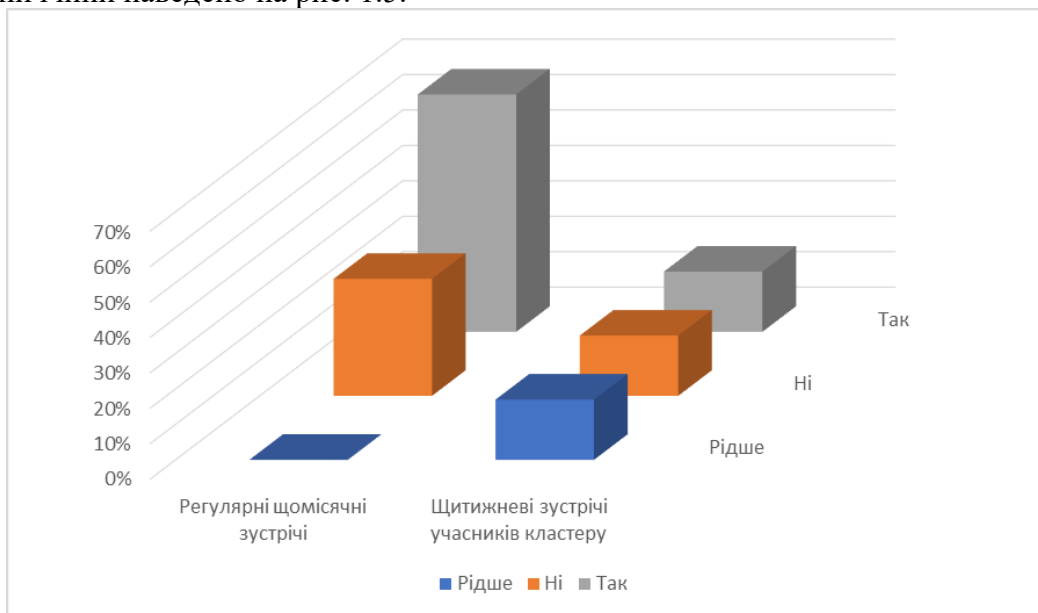


Рисунок 1.5. - Комунікаційні заходи між членами чинних кластерів Хмельницької області

Отже, можемо припустити, що *більша частина чинних кластерів Хмельницької області здійснює свою діяльність практично, а не формалізовано.*

Разом із тим, лише 2 респонденти (33%) констатували факт наявності у них формалізованої стратегії розвитку кластеру. Ще у 50% опитаних стратегія перебуває на стадії розробки. У одного респондента такий документ відсутній взагалі. Такий стан речей свідчить, в цілому, про *розуміння кластерними організаціями Хмельниччини*



необхідності формування стратегічного бачення свого розвитку, що є передумовою визначення основних векторів стратегічного поступу кластерних процесів у регіоні. Водночас лише 33% опитаних мають річний план заходів та бюджет, що можна трактувати двояко: по-перше, це може свідчити про відсутність тактичного бачення кластерними інституціями свого розвитку, а, по-друге, - про хаотичний характер їх діяльності.

Бюджети кластерів Хмельниччини формують за рахунок таких джерел, як членські внески (67% респондентів), грантові кошти (67% опитаних), доходи від продажу сервісів/послуг (33%), державна/місцева підтримка (33%). Фактично, лише 2 респонденти із 6 вийшли на рівень умовної прибутковості, оскільки певна частка (хоч і незначна, в межах 10%) надходжень до бюджету формується за рахунок доходів від продажу послуг/сервісів.

Спірною є ситуація із надходженнями до бюджету кластерів від членських внесків, оскільки лише у 17% респондентів такі платежі надходять від кожного члена кластеру, у 33% - частково, а у 50% опитаних члени кластеру взагалі ігнорують обов'язковість цього платежу.

Особливої уваги у контексті розуміння спільних векторів діяльності учасників кластеру заслуговують питання форм внутрішньої взаємодії та загального бренду кластеру. Так, із загальної кількості респондентів опитування 67% зазначили, що вони мають спільну айдентику, 17% - що вони провадять спільну виставкову діяльність, ще 17% вказали, що їх не об'єднує жоден елемент спільного бренду. Також 5 (83%) із 6 респондентів зазначили, що їхній кластер надає окремі послуги своїм членам, зокрема, освітньо-консультаційні, логістичні, фінансові, щодо написання грантів тощо. Крім того, напрацюванню спільних векторів діяльності членів кластеру сприяють їх об'єднання у робочі групи: 67% опитаних зазначили, що такі групи утворюються і працюють за потреби. Відповідно, у такої ж кількості опитаних є 1-2 щорічних проекти, які реалізуються такими групами.

Зважаючи на те, що кластер апріорі може вважатися повноцінним утворенням лише за умови входження у нього освітньо-наукової інституції або, принаймні, систематичної співпраці із останніми, можемо констатувати факт, що 4 із 6 кластерів Хмельниччини, що у відсотковому виразі становить 67%, *співпрацюють із освітньо-науковими / науково-дослідними установами*. Ця співпраця полягає у розробці спільних інноваційних продуктів та фасилітації/модерації цього процесу, про що зазначило 2 респонденти. Отже, можемо зробити висновок про те, що *більшість чинних кластерів Хмельниччини рухаються за правильним вектором своєї структуризації, проте, інноваційна складова їх діяльності є ще доволі слабкою*.

Також чинні кластери Хмельниччини намагаються налагодити та підтримувати діалог із органами місцевої влади. Відповідно до результатів анкетування, 33% респондентів мають конкретну особу, яка відповідає за GR; ще у 33% такий напрям діяльності реалізується спільними зусиллями; 33%, на жаль, не мають відповідальної за GR особи. Разом із тим, лише 1 респондент вказав, що у його кластері немає налагодженого формату співпраці з місцевою владою (рис. 1.6).

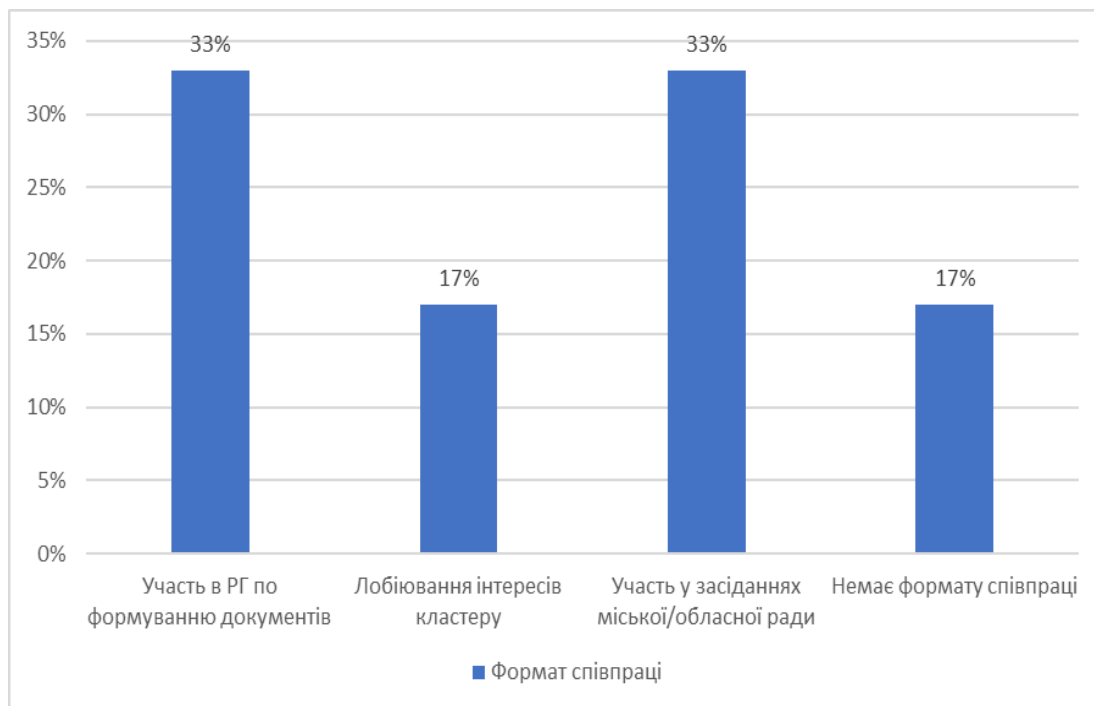


Рисунок 1.6 - Формат GR чинних кластерів Хмельниччини

Отже, GR діяльність кластерів Хмельницької області є недостатньо розвинутою, хоча й не перебуває на “нульовій” стадії. Однак, обмеженість форм співпраці між кластерами і місцевою владою означає, що GR напрям потребує пошуку нових шляхів взаємодії, збільшення кола ініціатив з обох сторін цієї колаборації тощо.

Про ступінь зрілості кластерів можна також судити із рівня їх представленості на міжнародному, зокрема, європейському, рівні. Згідно з результатами опитування, чинні кластери Хмельницької області поки недостатньо представлені у площині міжнародної кластерної співпраці (зокрема, лише 2 із 6 респондентів зареєстровані на European Cluster Collaboration Platform; 5 із 6 опитаних ніколи не чули про відзнаки Досконалості кластерного менеджменту від ESCA; лише 1 респондент вказав, що має регулярну співпрацю із європейськими кластерами, але тільки у формі інформаційних обмінів). Крім того, 5 респондентів (83%) не має жодного досвіду у підготовці та подачі заявок на грант від Горизонт Європа; 1 респондент вказав, що заявку готували і продавали, але не виграли. З огляду на вищезазначене, особливої актуальності набуває необхідність, щонайперше, інформаційної та просвітницької діяльності серед кластерних організацій та кластерних ініціатив щодо можливостей та напрямів міжнародної/європейської колаборації.

Відповідаючи на запитання про потреби кластеру у 2025-2026 роках, респонденти - чинні кластери Хмельниччини - фактично визначили потенційні напрями їх підтримки як з боку локальних владних інституцій, громадських організацій, так і з боку потенційних іноземних партнерів. Крім того, відповіді респондентів можна також трактувати як набір операційних цілей/заходів майбутньої Програми підтримки кластерів у Хмельницькій області. Зокрема, представники чинних кластерів вказали, що вони мають потребу в:

- допомозі в написанні/поданні грантів в фандрейзингу;
- навчанні кластерному менеджменту;
- допомозі в налагодженні базових функцій свого кластеру (як нетворкінг, мечмейкінг, фандрейзинг тощо);
- залученні до розробки спільних проектів з іншими кластерами;

- залученні більшої кількості підприємств до свого кластеру;
- підвищенні продуктивності праці учасників кластеру;
- послугах з експорту та інтернаціоналізації;
- розробці власного портфелю проектів;
- прискорення в діджиталізації та інноваціях учасників кластеру;
- допомозі в розбудові екосистеми інновацій;
- покращення взаємодії з органами влади;
- розробці стратегії кластеру;
- підтримці операційної діяльності кластерної організації;
- допомозі в переході до сталого бізнесу, до циркулярної моделі, “зеленому переході”.

1.2. Результати опитування учасників кластерних ініціатив

Згідно з методологією реалізації проекту “Clusters4Regions” проведено опитування з метою виявлення кластерних ініціатив у Хмельницькій області. До анкетування були долучені представники бізнесу та громадськості, які й склали цільову аудиторію.

За результатами даного опитування можемо підсумувати, що в анкетуванні взяли участь 9 спільнот, серед яких 6 є офіційно зареєстрованими юридичними особами.

Задля визначення цілей утворення опитаних спільнот (а фактично - задля ідентифікації їх як кластерних ініціатив), при анкетуванні було запропоновано визначити пріоритетність діяльності за тим чи іншим напрямом. Результати ранжування цілей наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Ранжування пріоритетності цілей створення кластерних ініціатив Хмельницької області

№з/п	Ціль створення	Пріоритет (у % респондентів)		
		Високий	Середній	Низький
1	Нетворкінг, обмін досвідом, навчання	100%	-	-
2	Захист і лобіювання інтересів учасників	78%	22%	-
3	Пошук партнерства та кооперація	89%	11%	-
4	Підготовка кадрів	33%	33%	22%
5	Розвиток інновацій	89%	11%	-

6	Економічний розвиток регіону	78%	22%	-
7	Експортна діяльність	22%	33%	44%
8	Спільні закупівлі	22%	33%	44%

Отже, як вбачається із табл. 1.2, найбільш пріоритетною ціллю для респондентів є нетворкінг, досвід обміном і навчання. На другому місці - пошук партнерства і кооперація та розвиток інновацій. Третє місце належить пріоритетам захисту і лобіювання учасників спільноти та економічний розвиток регіону.

Кожна спільнота або організація під час опитування ідентифікувала себе за напрямом своєї діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Самоідентифікація кластерних ініціатив Хмельницької області

№ з/п	Найменування респондента	Самоідентифікація
1	ГО “Товариство німців Хмельниччини-Відергебурт”	національна спільнота, яка впроваджує розвиток партнерських відносин
2	ГО “Центр Стратегічних Ініціатив”	громадська організація
3	ЗВО “Подільський державний університет”	науково-просвітницька установа
4	ІТ Кам'янець	громадська організація
5	ГО “ІМФ “Поділля-простір”	спільнота, клуб підприємців
6	Туристичний кластер Кам'янця-Подільського	кластерна ініціатива
7	Креативний кластер Кам'янця-Подільського	кластерна ініціатива
8	Подільський тепличний кластер	кластерна ініціатива
9	ТОВ "Взуття Поділля"	кластерна ініціатива

Відповідно до опитування, кожна з вищевказаних організацій визначила пріоритетні напрями діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Пріоритетні напрями діяльності кластерних ініціатив Хмельницької області

№ з/п	Найменування респондента	Пріоритетні напрями діяльності
-------	--------------------------	--------------------------------

1	ГО “Товариство німців Хмельниччини-Відергебурт”	Освіта, розвиток партнерських відносин (міста побратими тощо), збереження спадщини в Україні, соціальна допомога
2	ГО “Центр Стратегічних Ініціатив”	сільське господарство
3	ЗВО “Подільський державний університет”	освіта, наука, сільське господарство
4	ІТ Кам'янець	ІТ, освіта
5	ГО “ІМФ “Поділля-простір”	креативні індустрії
6	Туристичний кластер Кам'янця-Подільського	HoReCa, екскурсоводи, освіта, громадська діяльність, туроператори
7	Креативний кластер Кам'янця-Подільського	ІТ, мейкер, крафтові майстри, навчальні заклади
8	Подільський тепличний кластер	Вирощування у теплицях (фрукти, овочі, ягоди, салати, мікро-зелень, гриби, квіти тощо)
9	ТОВ “Взуття Поділля”	легка промисловість, виготовлення взуття

Із загальної кількості респондентів 22% опитаних мають понад 100 учасників спільноти. По 22% респондентів об'єднують 18 учасників, 12 учасників та 10 учасників. 11% мають лише 7 учасників. В абсолютному виразі кількість учасників респондентів наведена на рисунку 1.7.

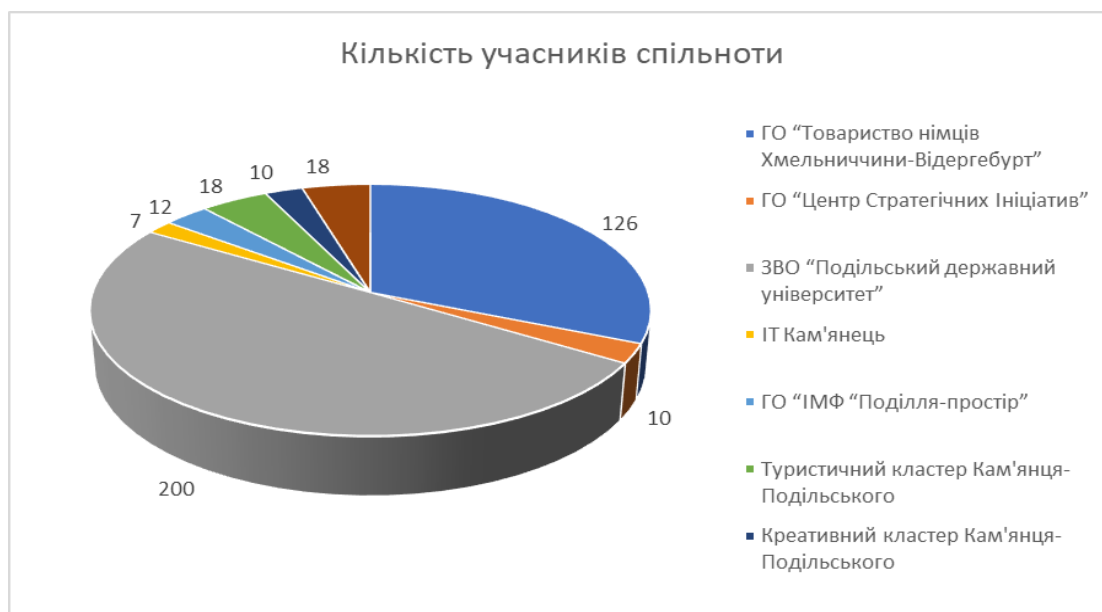


Рисунок 1.7. - Кількість учасників спільнот-респондентів у Хмельницькій області



При цьому, до складу 89% кластерних ініціатив входять громадські організації та благодійні фонди; до складу 67% опитаних входить МСП; 67% респондентів у своєму складі мають наукові установи та університети; 67% кластерних ініціатив у своїй структурі містять органи влади; 67% анкетованих містять комунальні установи; 56% охоплюють інші навчальні заклади.

Потрібно зазначити, що практично кожен учасник опитування представлений у соціальних мережах (facebook, linkedin (44%)). 22% респондентів мають власний сайт.



2. Ідентифікація існуючих кластерів та кластерних ініціатив Хмельниччини

2.1. Аналіз чинних кластерів

Розвиток кластерного процесу у Хмельницькій області відбувався впродовж останніх 10 років. Цей період умовно можна розділити на три етапи: стартовий, формалізаційно-інституалізаційний, стратегування. Охарактеризуємо їх.

1. *Стартовий етап (2015-2018)*, упродовж котрого домінували передумови, які, в кінцевому результаті, стали каталізатором для розвитку кластеризації в регіоні. Зокрема, йдеться про такі передумови, як переважна орієнтованість економіки області на сільське господарство, легку промисловість і будівництво; активізація діяльності місцевих агентств економічного та регіонального розвитку. Ці процеси та явища мали місце на тлі відсутності системної підтримки кластеризації на національному рівні. У цей час кластери розглядаються більше як громадські ініціативи або інструменти для участі в міжнародних проектах (ЄС). З'являються перші мережі співпраці навколо навчальних закладів, галузевих виставок, ініціатив місцевого бізнесу.

2. *Формалізаційно-інституалізаційний етап (2019–2022)*, на якому з'являються перші зареєстровані кластери у сфері легкої промисловості; створюються громадські організації у галузях енергетики, ІТ, фешн-індустрії, котрі, по факту, виконували роль протокластерів. Усе важливішої ролі набувають науково-освітні установи. На цьому етапі відбувається юридична реєстрація кластерних і протокластерних утворень, укладаються меморандуми про співпрацю між учасниками кластерів, відбувається представлення кластерних і протокластерних організацій у публічному просторі. Кластери та протокластерні утворення управляються хаотично або напівпрофесійно.

3. *Етап стратегування (2023-2025)* характеризується початком роботи над Програмою підтримки розвитку кластерів у Хмельницькій області (у рамках проекту Clusters4Regions за підтримки UCORD). На цьому етапі фіксується підвищення рівня участі органів місцевого самоврядування, науково-освітніх установ та бізнесу в розробці спільного стратегічного бачення кластерних процесів у регіоні, виробленні спільних ринкових стратегій у рамках конкретного кластеру.

За результатами цих процесів у Хмельницькій області сформувалось певне кластерне середовище, ключовими “гравцями” у котрому є:

- ІТ Кластер міста Хмельницького;
- Подільський кластер моди;
- Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362»;
- Енергетичний кластер Хмельницького;
- ГО “Кластер Творчих Індустрій”;
- Експортний альянс українських весільних суконь.

Розглянемо основні характеристики цих суб'єктів - просторова (географічна) концентрація, галузева спеціалізація, кількість підприємств, управлінська компанія (кластерна організація) - задля їх ідентифікації як кластерів.

1) *ІТ Кластер міста Хмельницького* – група ініціативних людей, які об'єднались, на громадських засадах, задля поєднання освіти, бізнесу, та представників влади для розвитку сфери інформаційних технологій в Хмельницькому та регіоні.

Пріоритетними напрямками роботи аналізованого кластеру є:

- партнерство між учасниками кластеру;
- промоція та розвиток компаній-членів кластеру;
- співпраця з владою;
- промоція міста та кластеру на міжнародному рівні.

ІТ Кластер міста Хмельницького об'єднує 17 компаній, які переважно сконцентровані у м. Хмельницький. Більшість компаній реалізують свою діяльність у сфері ІТ-технологій, хоча окремі учасники кластеру надають освітні послуги, поєднуючи їх із використанням ІТ-продуктів та ІТ в цілому (табл. 1.4).

Таблиця 2.1 - Учасники ІТ Кластеру міста Хмельницького

№з/п	Назва учасника кластеру	Напрямок діяльності	Локація
1.	Global Partner Soft	Послуги веб-розробки	м. Хмельницький
2.	SheepFish	Розробка сайтів, CRM та ERP систем, браузерних ігор, MVP для стартапів, проведення рекламних кампаній	м. Хмельницький
3.	Stfalcon	Розробка мобільних додатків, складних веб-сервісів, UI/UX дизайн	м. Київ м. Хмельницький
4.	CompLife	Автоматизація бізнесу, технічна підтримка та супровід, розробка сайтів і мобільних додатків	м. Хмельницький
5.	GMHOST	Колокація, оренда виділених і віртуальних серверів	м. Хмельницький
6.	avivi	Послуги у сегменті eCommerce, розробка та впровадження рішень CRM та ERP з подальшим поєднанням рішень у єдину екосистему для бізнесу, розвиток блокчейн	м. Калгарі, м. Варшава, м. Хмельницький
7.	StudioPresto	Розробка та послуги функціонального дизайну	м. Хмельницький
8.	Avenga	Технологічний консалтинг, впровадження корпоративних платформ, створення клієнтського досвіду (CX), UX/UI-дизайн, керовані сервіси, розробка продуктів і	м. Прага (головний офіс) м. Хмельницький

		програмного забезпечення	
9.	Atwix -	Послуги у сегменті eCommerce	м. Чикаго, м. Братислава м. Хмельницький
10.	Galaxy IT	Розробка сайтів	м. Хмельницький
11.	Навчальний простір "Vector"	Навчання дітей IT	м. Хмельницький
12.	All Right	Навчання дітей від 4 років англійській мові	Глобальна платформа
13.	Raccoons Games	Розробка мобільних ігор, UI/UX, 2D анімація	м. Гонконг, м. Хмельницький
14.	SoftServe	Розробка програмного забезпечення та надання консультаційних послуг	м. Остін, м. Львів (головні офіси) м. Хмельницький
15.	HexBrain	Просунута розробка під Magento та індивідуальні рішення на PHP	м. Хмельницький
16.	EPAM Systems Inc.	Розробка IT-рішень і цифрових платформ	м. Київ
17.	ImRev (Internet Marketing REvolution)	Web розробка, послуги контекстної реклами Google ads, таргетованої реклами Facebook ads, SEO оптимізація, Web аналітика	м. Хмельницький

До структури IT Кластеру міста Хмельницького не входять, але виступають партнерами: Хмельницька міська рада, Коворкінг iHub, Proskuriv Business Club, Хмельницький політехнічний фаховий коледж Національного університету "Львівська політехніка", Хмельницький національний університет (кафедри відповідного спрямування), Хмельницький кооперативний коледж Хмельницького торговельно-економічного інституту.

В аналізованому кластері немає управлінської компанії. Кластер управляється Правлінням, яке проводить щорічні звітні збори, а також Головою організації.

Констатуємо, що із самоідентифікації IT Кластеру міста Хмельницького та пріоритетних напрямів його діяльності вбачається, що для визначення аналізованого суб'єкта кластерного середовища Хмельницької області як кластеру виконуються, як мінімум, дві умови: 1) учасниками/партнерами кластеру виступають представники освіти, бізнесу, влади, окремі суб'єкти інноваційної інфраструктури регіону, а також розвиткові інституції; 2) відносини між учасниками кластеру будуються на засадах партнерства.

За результатами огляду учасників ІТ Кластеру міста Хмельницького можемо зробити висновок, що, попри переважну локаційну сконцентрованість компаній-учасників у м. Хмельницький, основним критерієм кластеризації у цьому конкретному випадку виступає галузева належність.

Аналізований кластер є повністю формалізованим: зареєстрованим як юридична особа, має органи управління, визначені процедури його формування та звітування.

2) Подільський кластер моди (*Podillia Fashion Cluster*) був створений 2022 року, об'єднавши 8 юридичних осіб швейної галузі. Локалізується у м. Хмельницький.

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

Пріоритетними напрямками діяльності аналізованого кластеру є:

- сприяння створенню передумов для розвитку підприємницької діяльності;
- стандартизація виробничих процесів, оптимізація витрат, сертифікація виробів задля створення конкурентної продукції, на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розвиток діяльності у форматах B2B, B2C, C2C;
- створення сервісних структур для членів кластеру: тренінговий центр, дизайнерське бюро, модельна агенція, спеціалізована лабораторія, цифрові канали продажів;
- реалізація інвестиційних проектів щодо створення і запуску швейної кластерної фабрики, налагодження переробки текстильних відходів, запуск виробництва натуральної нитки/тканин із луб'яних культур;
- налагодження ефективної взаємодії з вітчизняними та закордонними бізнес-консультантами задля динамічного розвитку кластеру;
- системна робота над реалізацією стратегічних і програмних документів міста Хмельницького та регіону;
- налагодження міжкластерного діалогу і взаємодії з метою отримання фінансових ресурсів у програмах ЄС;
- сформувані і підтримувати позитивний образ українського швейного бізнесу на міжнародному рівні.

Наразі Подільський кластер моди об'єднує 12 учасників, серед яких швейні підприємства, виробники взуття, заклади освіти і науки, громадські організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Учасники Подільського кластеру моди (*Podillia Fashion Cluster*)

№з/п	Назва учасника кластеру	Напрямок діяльності	Локація
1.	ТОВ ТПП “Універсал”	Виробництво жіночої білизни, чоловічої білизни, жіночої молодіжної білизни, шкарпеток	м. Хмельницький
2.	ГО “Агенція сталого розвитку “АСТАР”	Громадська діяльність	м. Хмельницький
3.	ПП “РобінзонТім”	Виробництво дитячого одягу	м. Хмельницький



4.	Хмельницький національний університет	Освітньо-наукова діяльність	м. Хмельницький
5.	ТОВ "ТМ "ARTY"	Виробництво спортивного одягу	м. Хмельницький
6.	ПП "Technology Consulting"	Навчання конструкторів одягу та всіх бажаючих прийомам роботи у підсистемах САПР Julivi: конструктор, дизайнер, розкладчик, дигітайзер (фотодигітайзер). Консультації з вибору необхідних підприємству підсистем та обладнання. Встановлення програмного забезпечення для систем автоматизованого проектування та ін.	м. Хмельницький
7.	ФОП Грицишина Наталія	Пошиття жіночого одягу	м. Хмельницький
8.	ГО "Бізнес-школа "Катран"	Навчання дітей фінансовій грамотності Надання консультаційних послуг чинним бізнесам	м. Хмельницький
9.	ФОП Ковальчук Дмитро	Виробництво спортивного одягу та аксесуарів	м. Хмельницький
10.	ПП "Адаптайм"	Виробництво адаптивного одягу для людей з особливими фізичними потребами	м. Хмельницький
11.	ПП "Eva Style"	Пошиття жіночого одягу	м. Хмельницький
12.	ТОВ "Взуття Поділля"	Виробництво спортивного та сезонного взуття	м. Хмельницький

В аналізованому кластері немає управлінської компанії. Органами управління Подільського кластеру моди є Загальні збори членів Співки (вищий орган управління, що збирається щоп'ять років, і уповноважений на вирішення усіх стратегічних питань), Правління Співки (керівний орган на період між Загальними зборами), Голова Співки (здійснює оперативне управління справами, майном та коштами).

Отже, зважаючи на склад учасників Подільського кластеру моди та їх діяльність, можемо зробити висновок про утворення даного кластеру і за критерієм галузевої спеціалізації, і за територіальним критерієм.



Аналізований кластер є повністю формалізованим: зареєстрованим як юридична особа (має статус юридичної особи), має органи управління, визначені процедури формування та звітування.

3) *Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362» – це об’єднання представників бізнесу, влади, наукових інституцій, неурядових та природоохоронних організацій у 7 областях України і на території Молдови, де протікає Дністер.*

Мета кластеру - підвищення конкурентоспроможності Подністер’я на світовому туристичному ринку шляхом кроссекторальної співпраці організацій та запровадження інновацій для сталого розвитку бізнесу і територій.

Юридично МАК “Дністер 1362” локалізується у Хмельницькому. Однак, у структуру кластеру входять 7 бізнес-асоціацій, заснованих у різних регіонах (Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Чернівецькій, Хмельницькій, Вінницькій, Одеській областях) на території діяльності МАК “Дністер 1362”.

Отже, на перший погляд, критерієм утворення кластеру є галузева спеціалізація його учасників, оскільки локаційно вони розташовані у різних областях України. Проте, якщо за локаційний критерій прийняти територію пролягання русла річки Дністер, то можна вважати, що аналізований кластер утворився відповідно до обох критеріїв - галузевої спеціалізації та просторового розташування.

Напрямами діяльності МАК “Дністер 1362” є:

- виробництво крафтової агропродукції (бджільництво, тваринництво (молочне та м’ясне), ягідництво, виноробство, овочівництво, рибальство, птахівництво, садівництво тощо);
- розвиток народних промислів та ремесел (гончарство, ковальство, валяння, лозоплетіння, різьбярство, вишивання тощо);
- надання послуг проживання та харчування (зелені садиби, хостели, кемпінги, глемпінги, туристичні комплекси);
- надання логістичних послуг (забезпечення засобами пересування на суші, воді й у повітрі);
- діяльність туристичних операторів, надання туристичних послуг;
- організація івентів.

Доєднання бізнесу до кластеру (через бізнес-асоціації у відповідній області) є можливим і вітається за умови, що потенційні учасники (у секторі харчової промисловості) виробляють продукцію із високою доданою вартістю, тривалим терміном зберігання та високою калорійністю. Отже, МАК “Дністер 1362” має певні критерії конкурентності (поріг вступу) для учасників кластеру.

4) *Хмельницький енергетичний кластер - відкрита платформа, яка об’єднує громадські організації, владу, бізнес, медіа та представників науки задля протидії зміні клімату, розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та енергоефективності в Хмельницькому регіоні*

Основними напрямами діяльності кластеру є:

- адаптація регіону до зміни клімату;
- практична реалізація проектів ВДЕ;
- розробка та реалізація програм і стратегій регіонального розвитку в контексті теми енергоефективності та ВДЕ;
- реалізація принципів сталого розвитку на території регіону;
- інформаційно-просвітницька робота.

Організація є членом Європейської кліматичної мережі – Climate Action Network Europe (CAN Europe), Української кліматичної мережі та коаліції “Енергетичний перехід”. *Із цього випливає, що кластер налагоджує співпрацю за принципом галузевої спеціалізації як на національному, так і на міжнародному рівні.*

Кластер об’єднує 11 учасників, серед яких органи влади, представники бізнесу, фінансові установи, науково-освітні заклади, громадські організації, розвиткові інституції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Учасники Хмельницького енергетичного кластеру

№з/п	Назва учасника кластеру	Напрямок діяльності	Локація
1.	Фонд відновлення України SICAV a.s.	Інвестиційні проекти із капіталовкладеннями від 1 до 25 мільйонів євро у відновлювані джерела енергії, сонячні, вітрові та гідроелектростанції, а також у нерухомість	м. Київ
2.	Хмельницька обласна державна адміністрація	Регіональне управління	м. Хмельницький
3.	ГО “Еко клуб”	Громадська діяльність щодо підвищення енергоефективності, покращення місцевої та національної енергетичної політики, розвиток ВДЕ	м. Рівне
4.	ГС “Біоенергетична Асоціація України”	Участь у розробці законодавства, державних та галузевих стандартів і норм, програмних документів, енергетичних стратегій, які сприяють розвитку біоенергетики. Експертна, консультаційна, методична, інформаційна допомога членам асоціації. Участь у найбільших біоенергетичних конференціях Європи та України.	м. Київ
5.	МТРК “Місто”	Медіа-діяльність	м. Хмельницький
6.	Хмельницькобленерго	Розподіл електричної енергії місцевими (локальними)	м. Хмельницький



		електромережами на території Хмельницької області.	
7.	Укргазбанк	Фінансова і банківська діяльність	м. Хмельницький
8.	Хмельницький національний університет	Освітня і наукова діяльність	м. Хмельницький
9.	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України	Реалізація державної політики у сфері ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, енергозбереження, відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива.	м. Київ
10.	Агенція регіонального розвитку Хмельницької області	Розвиток інвестиційної спроможності області, залучення інвестицій у різні сфери життєдіяльності та розвиток особистого бренду Хмельниччини, розробка проектів, надання практичної допомоги в підготовці та реалізації програм регіонального розвитку.	м. Хмельницький
11.	ТОВ “Індіан Солар”	Розвиток, реалізація та управління проектами з відновлюваної енергетики.	м. Київ

Отже, виходячи із локалізації суб'єктів, котрих Хмельницький енергетичний кластер визначає як своїх учасників, можемо дійти висновку, що аналізований кластер утворився не за локалізаційною ознакою, а за галузевою належністю.

Однак, певні сумніви викликає саме позиціювання окремих суб'єктів як учасників кластеру. Йдеться, наприклад, про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, яке, зважаючи на його статус державного агентства, ймовірніше, повинно бути ідентифіковане як партнер кластеру, ніж як його учасник.

Річний бюджет Хмельницького енергетичного кластеру у 2023 році склав 3 152 675, 81 грн. При цьому 99,8% надходжень до бюджету організації були забезпечені реалізацією проектів.

Кластер не має управляючої компанії. Систему органів управління Хмельницького енергетичного кластеру складають:

- 
- Загальні збори членів Організації (скликаються щорічно, уповноважені на вирішення усіх стратегічних питань),
 - Правління Організації (обирається раз на три роки, виконує функції управління поточною та організаційною діяльністю),
 - Голова Організації (здійснює оперативне управління справами, майном, коштами).

5) ГО “Кластер творчих індустрій”, хоча й позиціонував себе як респондент-кластер у опитуванні, насправді може розглядатися лише як кластерна ініціатива. До такого висновку доходимо, проаналізувавши відкриті джерела інформації, із яких очевидно, що створення кластеру креативних індустрій у Кам'янці-Подільському є одним із ключових завдань проекту “Друкарня змін”. Відтак розглянемо ГО “Кластер творчих індустрій” у наступному підрозділі.

6) ГО “Експортний альянс “Українські весільні сукні” - це спільнота весільних брендів, які об'єдналися з метою розвитку української весільної індустрії, виходу на глобальні лідерські позиції у галузі весільної моди, обміну досвідом, підвищення якості стандартів галузі, щоб підвищити репутацію та популярність українських весільних брендів на міжнародному ринку.

Основними напрямками діяльності організації є:

- реалізація спільних маркетингових і PR програм для популяризації українських весільних брендів на міжнародному ринку;
- розвиток системи навчального персоналу;
- підвищення репутації та популярності українських весільних брендів;
- підвищення якості стандартів української весільної продукції;
- розширення ринків збуту;
- організація семінарів і тренінгів для розвитку учасників об'єднання та їх персоналу;
- легалізація бізнесів та створення спільного представницького органу для здійснення спільних завдань галузі.

Аналізоване утворення не має управляючої компанії - учасники взаємодіють на принципах рівності та партнерства.

Однак, є орган управління - Наглядова рада, до складу котрої входять 6 членів.

Локаційно аналізоване утворення розташоване у м. Хмельницький. До його складу входять 10 учасників. На жаль, детальна інформація про учасників аналізованого об'єкта відсутня у публічному просторі.

Дохід ГО “Експортний альянс “Українські весільні сукні” у 2024 році склав 829200 грн.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що ГО “Експортний альянс “Українські весільні сукні” не можна вважати повноцінним кластером. Очевидно, що його учасники об'єднані за галузевим принципом, однак, через відсутність детальної інформації про них, ми не можемо зробити висновок про те, чи об'єднані вони за територіальним принципом. Крім того, за самовизначенням, ГО “Експортний альянс “Українські весільні сукні” об'єднує лише бізнес-компанії (весільні бренди); до складу не входять ані освітньо-наукові установи, ані організації сприяння бізнесу.

2.2. Аналіз кластерних ініціатив

За результатами опитування, проведеного відповідно до методології Проекту, у Хмельницькій області було виявлено 4 кластерних ініціативи: Туристичний кластер Кам'янця-Подільського, Креативний кластер Кам'янця-Подільського, Подільський тепличний кластер, ТОВ "Взуття Поділля".

Найбільш розвинутою є кластерна ініціатива *Подільський тепличний кластер (Podillia Green House Cluster)*. Передумовами її виникнення стали глобальні виклики (кліматичні зміни, збільшення населення, урбанізація, запит на овочеву продукцію, ягоди, салати, мікро зелень, квіти протягом року), імпортозаміщення (адже левову частку продукції наша країна завозить із-за кордону) та необхідність налагодження глибокої переробки і формування ланцюгів доданої вартості.

Територією діяльності Подільського тепличного кластеру є Хмельницька область (60 територіальних громад).

Цілями Podillia Green House є:

- об'єднати зусилля влади, науки, бізнесу та розвиткових інституцій, щоб підвищити конкурентоспроможність на українському та закордонному ринках;
- реалізувати стратегію імпортозаміщення та розпочати експорт вітчизняних продуктів;
- допомогти гравцям тепличного ринку із дослідженнями, навчальними програмами, технологіями та залученням фінансування для їхнього розвитку.

Аналізована кластерна ініціатива планує:

- організовувати якісний нетворкінг між членами кластеру;
- здійснювати пошук партнерів у форматі B2B;
- забезпечити діалог на рівні C2C;
- здійснювати аналітичні дослідження, вивчення ринків, прогнозування;
- здійснювати пошуки фінансових ресурсів;
- організовувати та проводити стаді-тури, виставки, форуми;
- реалізовувати навчальні програми з підготовки та перепідготовки кадрів;
- надавати допомогу з бізнес-планами, комунікаційними планами, стратегіями.

Учасниками кластерної ініціативи є 10 тепличних бізнесів різної форми власності; освітньо-наукові установи, суб'єкти інноваційної інфраструктури області, заклади професійної освіти, центри неформальної освіти (Школа тепличного господарства, Школа молодого фермера), розвиткові інституції, логістичні компанії, технологічні підприємства («Кристал»).

Таблиця 2.4 - Учасники Подільського тепличного кластеру

№з/п	Назва учасника кластеру	Напрямок діяльності	Локація
1.	Агенція Сталого Розвитку «АСТАР»	Діагностика ринку, консалтинг, грантрайтинг, комунікація (внутрішня/зовнішня),	м. Хмельницький

		міжнародне партнерство, координація діяльності тощо	
2.	ТОВ “Дубово-Агро”	Дві теплиці загальною площею: 5 500 м ² . Технологія - гідропоніка. Обігрів - біомаса. Наявність складського приміщення, яке виконує роль логістичного центру.	м. Хмельницький
3.	КП “Шепетівське РЕП”	Вирощування рослин (квітів) класичним способом з використанням ґрунту в ємностях на стелажах.	м. Шепетівка
4.	КП “Теофіпольлісвод”	Відкритий/закритий тип для вирощування розсади овочів, овочів, ягід, баштанних культур.	смт. Теофіполь
5.	“Агро Квіти” (ФОП Дудко О. В.)	Вирощування однорічних та багаторічних квітів для клумб та терас, винограду в закритому ґрунті класичним способом.	с. Біла
6.	Бренд «I'm Salata» (ФОП Салата С. А.)	Вирощування зелені у вертикальних фермах	м. Київ
7.	Хмельницький Національний Університет	Підготовка і перепідготовка фахівців, науково-дослідна робота, організація і проведення фундаментальних, пошукових, прикладних наукових досліджень і проектно-конструкторських робіт.	м. Хмельницький
8.	Подільський Державний Університет	Підготовка висококваліфікованих фахівців, проведення фундаментальних і прикладних досліджень, поширення знань та культурно-просвітницька діяльність.	м. Кам'янець-Подільський
9.	ФОП Корольчук А.О.	Вирощування шляхом гідропоніки.	м. Славута

10.	Розсадник “Цішковський” (ФОП Цішковська В.С.)	Вирощування рослин в контейнерах (теплиці, контейнерний майданчик) з поливом закритого циклу. Вирощування дерев та кущів в полі (викопка з комом).	с.Слобідка- Гуменецька
11.	ПМП «Кристал»	Конструкторська розробка та серійне виробництво	м. Хмельницький
12.	ДНЗ «Вище професійне училище №11 м. Хмельницького»	Первинна професійна підготовка, професійно- технічне навчання, підвищення кваліфікації кваліфікованих робітників, співпраця з роботодавцями, розвиток сучасних професійних компетентностей, реалізація дослідницьких проєктів (за напрямом “Тепличне господарство”).	м. Хмельницький
13.	ФОП Кріль В.А	Вирощення зеленим методом «гідропоніки».	с.Крушанівка
14.	“Екотепличка” (ФОП Ластовецька А.)	Вирощування овочів методом закритого типу.	м. Славута
15.	ГО “Центр Стратегічних Ініціатив”	Вирощування овочів, квітів, зелені завдяки залученню вразливих груп населення і школярів до роботи на землі та набуття корисних навичок.	м. Хмельницький
16.	ФОП Сінютюк О. В.	Вирощування печериць у закритому ґрунті.	м. Хмельницький
17.	ФОП Дурдас І. І.	Вирощування на гідропоніці базиліку та його переробка	м. Хмельницький
18.	КП «Славута-Сервіс»	Вирощування однорічних та багаторічних квітів, саджанців дерев та кущів	м. Славута
19.	Strong Distillery (ФОП Медведчук Р.)	Вторинна переробка продукції.	м. Кам'янець - Подільський
20.	ГО “Сталеві Магнолії” (перебуває	Вирощування овочів, квітів, зелені завдяки залученню	м. Шепетівка

	на стадії реєстрації)	вразливих груп і школярів до роботи на землі та набуття корисних навичок.	
21.	ТОВ “НоваКвіт”	Вирощування овочів, квітів, зелені завдяки залученню вразливих груп і школярів до роботи на землі та набуття корисних навичок.	м. Шепетівка

Отже, кластерна ініціатива “Подільський тепличний кластер”, за умови офіційної реєстрації як юридичної особи має усі шанси стати кластером, оскільки відповідає усім вихідним умовам існування кластеру: галузеву та просторову належність, усі необхідні категорії учасників, економічні передумови розвитку.

7) ГО “Кластер творчих індустрій”, хоча й позиціонував себе як респондент-кластер у опитуванні, насправді може розглядатися лише як кластерна ініціатива. До такого висновку доходимо, проаналізувавши відкриті джерела інформації, із яких очевидно, що створення кластеру креативних індустрій у Кам'янці-Подільському є одним із ключових завдань проекту “Друкарня змін”. Діяльність кластерної ініціативи наразі спрямована на розвиток культурної сфери регіону з метою об'єднання художників, ремісників, музикантів, дизайнерів тощо. Спільна робота усіх залучених до кластеру дозволить не лише зберігати культурні традиції, але й підтримувати інноваційні проекти, що поєднують сучасне мистецтво з народними ремеслами, підсилюючи економічний і соціальний потенціал регіону.

Оскільки Кам'янець-Подільський є містом з багатою історичною спадщиною, потенціал розвитку креативних індустрій є великим. Створення кластеру не лише відкриє нові можливості для культурної спільноти, а й сприятиме залученню туристів. Діяльність членів кластеру створить простір для нових можливостей, перетворюючи місто на культурний центр, де взаємодіють традиції та сучасність. Одним з важливих результатів діяльності кластеру є також зміцнення місцевої економіки.

8) Кластерна ініціатива “Туристичний кластер Кам'янця-Подільського” спрямована на створення відповідного кластеру у рамках проекту “Друкарня змін”. Метою створення туристичного кластеру є об'єднання зусиль місцевих підприємців, представників сфери гостинності, креативних індустрій, навчальних закладів відповідного спрямування та влади для спільного розвитку туристичного потенціалу регіону. Це включає в себе підвищення якості туристичних послуг, розвиток інфраструктури та просування Кам'янця-Подільського як привабливого туристичного напрямку.

Завдання кластерної ініціативи:

Інтеграція крафтових виробників та HORECA: створення спільних продуктів та послуг для туристів.

Розвиток туристичних маршрутів: включення нових локацій та атракцій до туристичних пропозицій.

Підвищення кваліфікації персоналу: організація навчальних програм для працівників туристичної сфери.



Маркетинг та просування: розробка спільних маркетингових стратегій для залучення туристів.

У травні 2025 року була презентована Стратегія організації та первинного розвитку туристичного кластеру Кам'янець-Подільської громади. Цей документ визначає ключові напрями розвитку кластеру, включаючи інституційне оформлення, фінансування та партнерство.

Основними положеннями Стратегії є:

- Формування туристичного кластеру як платформи взаємодії між усіма учасниками ринку: владою, бізнесом, освітніми закладами, громадськими організаціями та мешканцями.
- Визначення ключових напрямків розвитку: подієвий, культурний, освітній, екологічний, гастрономічний туризм тощо.
- Маркетингову стратегію просування Кам'янця-Подільського як туристичного магніту не лише в Україні, а й за її межами.
- Впровадження навчальних програм і тренінгів для підвищення якості туристичних послуг та залучення молоді до туристичного бізнесу.
- Інфраструктурний розвиток – покращення умов для прийому гостей, логістики, навігації та сервісу.

Проект реалізується за участі Кам'янець-Подільської міської ради та Центру політичних студій та аналітики «Ейдос». Фінансування забезпечується за рахунок грантових коштів Європейського Союзу. Також передбачено залучення місцевих підприємців та громадських організацій до реалізації проекту.

Наразі учасники кластерної ініціативи підписали меморандум про створення кластеру.

Таким чином, попередньо можемо констатувати, що кластерна ініціатива “Туристичний кластер Кам'янця-Подільського” має достатній потенціал стати кластером. Такі міркування видаються логічними з огляду на категорії учасників, які підписали меморандум про створення кластеру (освітньо-наукові установи, бізнес туристичної індустрії, представники влади тощо), високий туристичний потенціал Кам'янець-Подільського, зацікавленість і реальні дії для досягнення визначених цілей стейкхолдерів, певний ступінь формалізації кластеру шляхом підготовки, презентації Стратегії. Отже, за умови завершення формалізації шляхом реєстрації юридичної особи, аналізована кластерна ініціатива має можливість стати повноцінним гравцем кластерного середовища регіону.

За результатами опитування ще один респондент позиціонував себе як кластерна ініціатива. Йдеться про ТОВ “Взуття Поділля”. Проте, цей респондент уже є учасником кластеру “Подільський кластер моди”. Крім того, відсутня будь-яка інформація про цю ініціативу, тому її аналіз є неможливим.

3. Аналіз ланцюгів доданої вартості кластерів Хмельницької області

За результатами аналізу кластерів Хмельницької області було встановлено, що в регіоні функціонує 4 кластери. Розглянемо формування ланцюгів доданої вартості (ЛДВ) у них.

1) Хмельницький ІТ-кластер формує повноцінні ланцюги доданої вартості в ІТ-секторі, охоплюючи всі ключові етапи:

- **Освіта та підготовка кадрів:** Кластер активно співпрацює з місцевими навчальними закладами для підготовки кваліфікованих ІТ-спеціалістів.
- **Розробка продуктів та послуг:** Учасники кластеру, такі як SheepFish, HomeGlobal Partner Soft та Stfalcon, займаються повним циклом розробки ІТ-продуктів — від ідеї до реалізації.
- **Маркетинг та продажі:** Кластер сприяє просуванню продуктів учасників на міжнародному рівні через участь у конференціях та форумах, таких як Fwdays IT Summit.
- **Підтримка стартапів:** Створено майданчик для розвитку стартапів, що включає ідеацію, реалізацію, корекцію, просування та інвестування.

Мапу ЛДВ Хмельницького ІТ кластеру наведено на рис. 3.1.

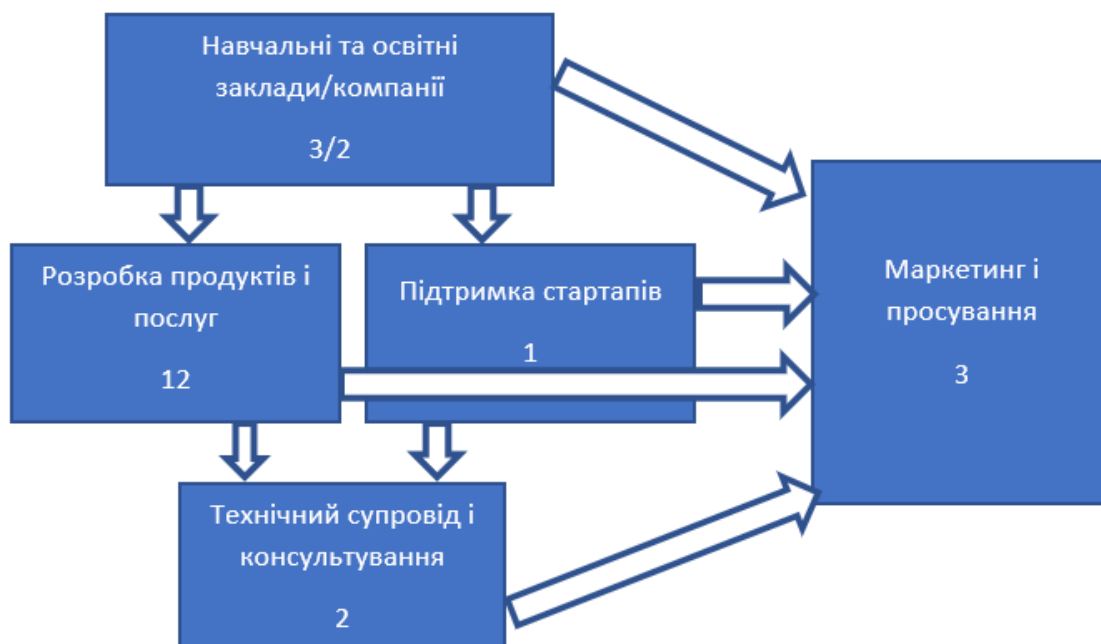


Рисунок 3.1 - Мапа ЛДВ Хмельницького ІТ кластеру

Враховуючи вище викладену інформацію, слід зауважити, що існують деякі прогалини:

- **Обмежена кількість великих ІТ-компаній:** Більшість учасників — малі та середні підприємства, що може обмежувати масштабування проєктів.
- **Недостатня інтеграція з промисловими секторами:** Потребує розвитку співпраці з іншими галузями для створення міжгалузевих ІТ-рішень.
- **Обмежений доступ до інвестицій:** Необхідно розширити можливості фінансування для підтримки інноваційних проєктів та стартапів.

На основі відкритих даних, розподіл учасників кластеру за ланками ЛДВ виглядає наступним чином:

- **Освіта та підготовка кадрів:** Співпраця з місцевими навчальними закладами та проведення навчальних заходів.
- **Розробка продуктів та послуг:** Принаймні 9 компаній, включаючи SheepFish, HomeGlobal Partner Soft та Stfalcon.
- **Маркетинг та продажі:** Участь у міжнародних заходах, таких як Fwdays IT Summit, для просування продуктів.
- **Підтримка стартапів:** Створено майданчик для розвитку стартапів, що включає ідеацію, реалізацію, корекцію, просування та інвестування.

Хмельницький ІТ-кластер успішно формує ланцюги доданої вартості в ІТ-секторі, сприяючи розвитку регіональної економіки. Однак для подальшого зростання необхідно вирішити існуючі перешкоди, зокрема, у масштабуванні проєктів, інтеграції з іншими галузями та розширенні доступу до інвестицій. Завдяки стратегічному плануванню та партнерству з освітніми та науковими установами, кластер має потенціал стати лідером у галузі на національному та міжнародному рівні.

2) Подільський кластер моди (Podillia Fashion Cluster (PFC)) — це інноваційне об'єднання підприємств легкої промисловості Хмельницької області, яке активно розвиває ланцюги доданої вартості (ЛДВ) у сфері виробництва одягу та аксесуарів.

PFC демонструє наявність повного ЛДВ у легкій промисловості, охоплюючи такі ключові етапи:

1. **Дизайн та розробка продукції:** Учасники кластеру активно займаються розробкою нових моделей одягу та аксесуарів, враховуючи сучасні тенденції моди та потреби споживачів.
2. **Виробництво:** Кластер об'єднує 8 швейних підприємств.
3. **Освіта та підготовка кадрів:** Співпраця з Хмельницьким національним університетом та створення Fashion Training Center забезпечують підготовку кваліфікованих фахівців для галузі.
4. **Маркетинг та просування:** Проведення заходів, таких як Future Fashion Forum, сприяє популяризації продукції кластеру та залученню нових партнерів.
5. **Продаж та експорт:** Учасники кластеру беруть участь у міжнародних виставках, таких як Kyiv Fashion, що сприяє розширенню ринків збуту.

Мапу ЛДВ Podillia Fashion Cluster наведено на рис. 3.2.

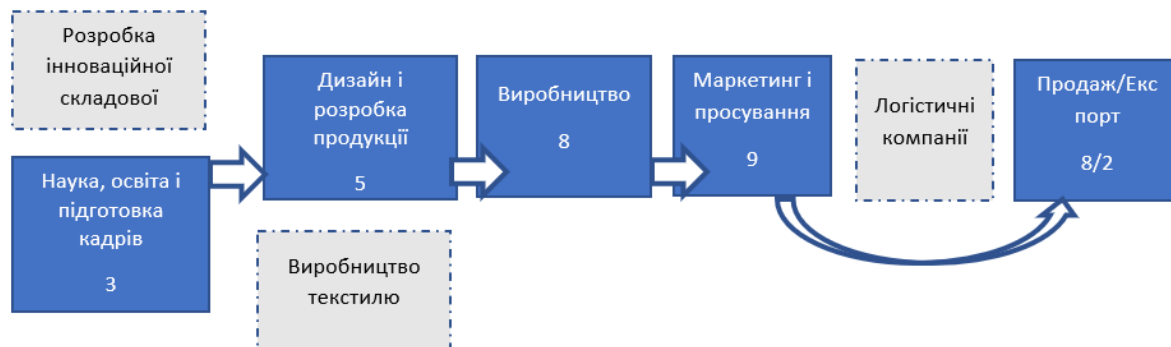


Рисунок 3.2 - Мапа ЛДВ Подільського кластеру моди (Podillia Fashion Cluster)

Попри значні досягнення, існують певні прогалини в ЛДВ кластеру:

- **Власне виробництво текстилю:** Відсутність локального виробництва тканин змушує підприємства імпортувати сировину, що збільшує витрати та залежність від зовнішніх постачальників.
- **Інноваційні технології:** Необхідність впровадження сучасних технологій, таких як 3D-друк та автоматизоване кроєння, для підвищення ефективності виробництва
- **Цифровий маркетинг:** Потреба в розширенні онлайн-присутності та використанні цифрових каналів для просування продукції на міжнародних ринках.

На основі доступної інформації, розподіл учасників кластеру за ланками ЛДВ виглядає наступним чином:

- **Дизайн та розробка:** Принаймні 5 компаній займаються розробкою моделей та дизайном продукції.
- **Виробництво:** 8 швейних підприємств, включаючи ТОВ «Хмельничанка», ТОВ «АРТІ», ТОВ «ТПП Універсал» та інші.
- **Освіта та підготовка кадрів:** Хмельницький національний університет та Fashion Training Center.
- **Маркетинг та просування:** Участь у міжнародних виставках та форумах, таких як Kyiv Fashion та Future Fashion Forum.
- **Продаж та експорт:** Компанії, що беруть участь у міжнародних виставках, мають досвід експорту продукції.

Кластер має низку стратегічних документів, які визначають його розвиток:

- **Концепція Podillia Fashion Cluster:** Описує місію, цілі та структуру кластеру.
- **Концепція Fashion Training Center:** Спрямована на підготовку кадрів для легкої промисловості.
- **Текстильний технопарк:** Планується створення інфраструктури для підтримки виробництва та інновацій.

Ці документи доступні на офіційному сайті кластеру.

Podillia Fashion Cluster успішно інтегрує ключові ланки доданої вартості у сфері легкої промисловості, сприяючи розвитку регіональної економіки. Однак для подальшого

зростання необхідно вирішити існуючі прогалини, зокрема, у виробництві сировини та впровадженні інноваційних технологій. Завдяки стратегічному плануванню та партнерству з освітніми та науковими установами, кластер має потенціал стати лідером у галузі національного та міжнародного рівня.

3) **Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362»** формує комплексні ланцюги доданої вартості, які охоплюють:

- **Сільське господарство:** вирощування рослин та тваринництво.
- **Переробка та виробництво:** переробка сільськогосподарської продукції та виробництво крафтових товарів.
- **Туризм:** розвиток агротуризму, включаючи екскурсії, дегустації та інші туристичні послуги.

Ці ланки взаємодіють між собою, створюючи синергію між аграрним виробництвом та туристичними послугами.

Мапу ЛДВ Міжнародного агротуристичного кластеру «Дністер 1362» наведено на рис. 3.3.

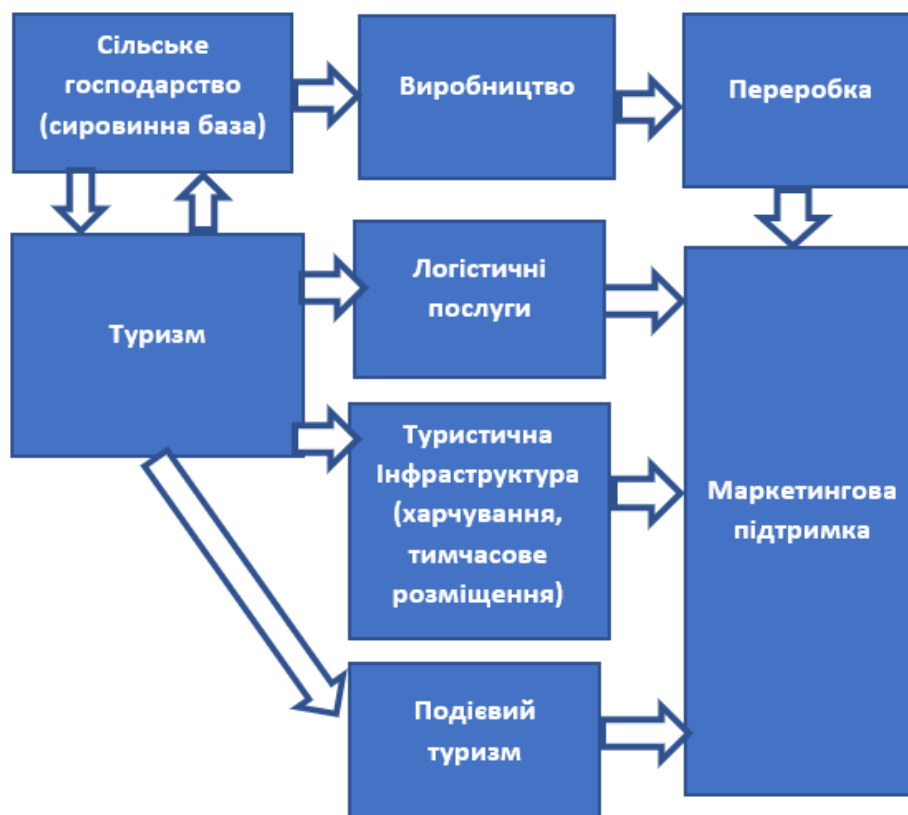


Рисунок 3.3 - Мапа ЛДВ Міжнародного агротуристичного кластеру «Дністер 1362»

До прогалин слід віднести:

- **Недостатня кількість переробних підприємств:** обмежена кількість підприємств, що займаються глибокою переробкою сільськогосподарської продукції.
- **Обмежена інфраструктура для туризму:** необхідність розвитку інфраструктури для прийому туристів, включаючи проживання та розваги.
- **Недостатня маркетингова підтримка:** потреба у більш активному просуванні продукції та туристичних послуг кластеру на внутрішньому та міжнародному ринках.

За даними офіційного сайту кластеру, на території його діяльності зареєстровано понад 3000 суб'єктів підприємництва з відповідними КВЕДами:

- **Рослинництво:** 1836 підприємств
- **Тваринництво:** 74 підприємства
- **Змішане сільське господарство:** 1125 підприємств
- **Туризм:** 128 підприємств

Безперечно, ці дані свідчать про значний потенціал для розвитку кластерних ЛДВ у регіоні. Проте бачимо необхідність додаткового глибокого економічного аналізу.

Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362» має розвинену структуру ланцюгів доданої вартості, що об'єднує сільське господарство, переробку та туризм. Однак для повного розкриття потенціалу необхідно усунути існуючі прогалини, зокрема, розвивати переробну промисловість, туристичну інфраструктуру та маркетингову підтримку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону та забезпечить сталий економічний розвиток.

4) У сфері відновлювальної енергетики та енергоефективності Хмельницький енергетичний кластер формує повноцінні ланцюги доданої вартості. Його діяльність охоплює наступні ключові етапи:

1. **Вирощування енергетичних культур:** У трьох громадах Хмельниччини створено плантації енергетичної верби та тополі, що забезпечують сировинну базу для біоенергетичних проєктів.
2. **Переробка біомаси:** Кластер реалізує проєкти з виробництва теплової енергії з біомаси, зокрема через встановлення пересувних котелень на біомасі потужністю 1000 кВт.
3. **Виробництво та постачання енергії:** Завдяки використанню відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрові турбіни, кластер забезпечує виробництво та постачання екологічно чистої енергії.
4. **Інвестиційна підтримка:** Фонд відновлення України SICAV a.s. є одним з учасників кластеру, зосереджуючись на інвестиційних проєктах із капіталовкладеннями у сфері відновлюваної енергетики.
5. **Освітні та інформаційні ініціативи:** Кластер проводить заходи з підвищення обізнаності населення щодо енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

Мапу ЛДВ Хмельницького енергетичного кластеру наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4. - Мапа ЛДВ Хмельницького енергетичного кластеру

Проте, навіть за умови вище наведеної діяльності, існують прогалини:

- **Обмежена кількість переробних підприємств:** Потреба у збільшенні кількості підприємств, що займаються глибокою переробкою біомаси для виробництва енергії.
- **Недостатня інфраструктура для зберігання та транспортування енергії:** Необхідність розвитку інфраструктури для ефективного зберігання та транспортування виробленої енергії до споживачів.
- **Потреба в розширенні освітніх програм:** Збільшення кількості освітніх ініціатив для підготовки фахівців у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності.

На основі відкритих даних, учасники кластеру розподіляються наступним чином:

- **Вирощування енергетичних культур:** Громади Хмельниччини, які створили плантації енергетичної верби та тополі.
- **Переробка біомаси:** Підприємства, що займаються виробництвом теплової енергії з біомаси.
- **Виробництво та постачання енергії:** Компанії, що встановлюють та обслуговують обладнання для виробництва енергії з відновлюваних джерел.
- **Інвестиційна підтримка:** Фонд відновлення України SICAV a.s.
- **Освітні та інформаційні ініціативи:** Громадські організації та навчальні заклади, що проводять освітні заходи у сфері енергоефективності.

Хмельницький енергетичний кластер демонструє ефективну реалізацію ланцюгів доданої вартості у сфері відновлюваної енергетики. Завдяки співпраці між громадами, підприємствами, інвесторами та освітніми установами, кластер сприяє розвитку енергоефективності та зменшенню викидів парникових газів у регіоні. Подальший розвиток кластеру потребує усунення існуючих прогалин, зокрема, розширення переробних потужностей, розвитку інфраструктури та підвищення рівня освітніх програм у сфері відновлюваної енергетики.

5) ГО «Експортний альянс “Українські весільні сукні”» формує ланцюги доданої вартості у сфері виробництва та експорту весільного вбрання. Ключові етапи ЛДВ включають:

1. **Дизайн та розробка моделей:** Учасники кластеру займаються створенням унікальних дизайнів весільних суконь та аксесуарів.
2. **Виробництво:** Виготовлення весільного вбрання та аксесуарів на власних виробничих потужностях.
3. **Маркетинг та просування:** Розробка спільних маркетингових стратегій для просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
4. **Експорт:** Вихід на міжнародні ринки та участь у виставках для представлення українських весільних суконь за кордоном.

Мапу ЛДВ ГО «Експортний альянс “Українські весільні сукні”» наведено на рис. 3.5.

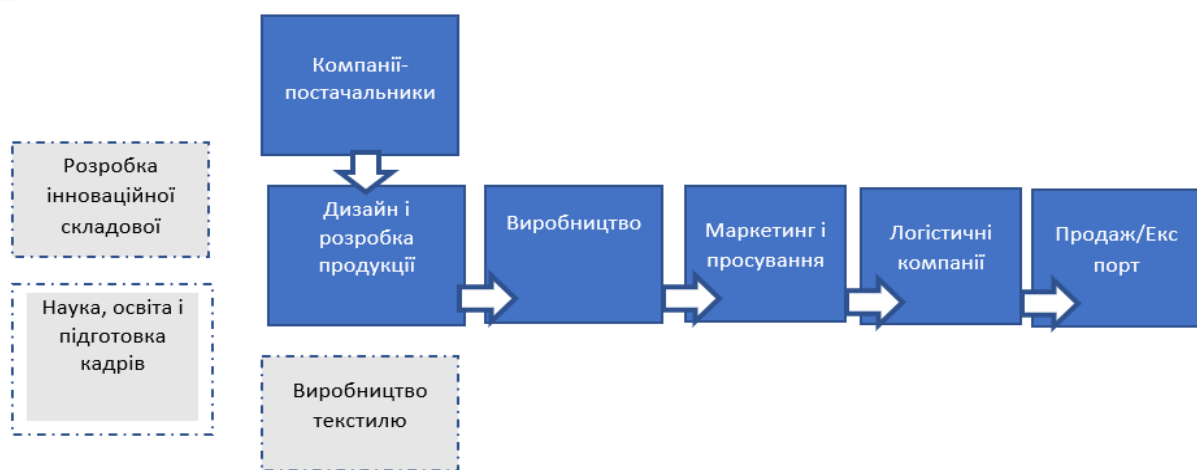


Рисунок 3.5 - Мапа ЛДВ ГО “Експортний альянс “Українські весільні сукні”

Попри наявність основних ланок ЛДВ, існують певні прогалини:

- **Відсутність компаній-виробників тканин для пошиття весільних суконь**
- **Обмежений доступ до міжнародних ринків:** Потреба у розширенні каналів збуту та налагодженні партнерських відносин з іноземними дистриб'юторами.
- **Недостатня маркетингова підтримка:** Необхідність у розробці ефективних маркетингових кампаній для підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні.
- **Потреба в інноваціях:** Впровадження новітніх технологій у виробництво для підвищення конкурентоспроможності продукції.
- **Відсутність науково-освітньої складової:** у структурі аналізованого утворення немає профільних освітньо-наукових установ ані у якості учасників, ані у якості партнерів.

В цілому діяльність ГО «Експортний альянс “Українські весільні сукні”» дозволяє формувати ланцюги доданої вартості у сфері виробництва та експорту весільного вбрання. Подальшому розвитку кластеру сприятимуть налагодження співпраці з освітньо-науковою складовою у розширення міжнародного партнерства, посилення маркетингових стратегій та впровадження інновацій у виробничі процеси.



4. Оцінка рівня організаційної зрілості кластерів Хмельницької області

Рівень організаційної зрілості кластерів визначається за такими критеріями:

- наявність і цілісність ланцюгів доданої вартості (ЛДВ);
- інституційне оформлення кластеру (статус, юридична особа, координаційна структура);
- інтенсивність міжсекторальної співпраці (бізнес — освіта — наука — влада);
- інноваційний потенціал;
- маркетинг та вихід на зовнішні ринки;
- участь у стратегічному плануванні регіонального розвитку.

Відповідно до цих критеріїв проаналізуємо кожен із виявлених кластерів Хмельниччини.

1. IT Кластер міста Хмельницького

- **ЛДВ:** частково сформовані, але зосереджені переважно на сервісній розробці.
- **Організаційна структура:** частково інституційно оформлена.
- **Координація:** відсутні стійкі механізми співпраці між учасниками.
- **Взаємодія з освітою:** наявна.
- **Рівень зрілості:** Середній / Початковий
→ Потребує посилення інституціоналізації, створення координаційного центру, розширення ЛДВ.

2. Подільський кластер моди (Podillia Fashion Cluster)

- **ЛДВ:** наявні, охоплюють дизайн, виробництво, частково збут.
- **Інституціональність:** активність на рівні громадських ініціатив, офіційного представництва недостатньо.
- **Взаємодія:** співпраця з місцевим бізнесом є, включені освіта та наука.
- **Інновації:** низький рівень впровадження.
- **Рівень зрілості:** Середній до високого
→ Необхідна системна робота зі створення платформи для розвитку, активізація міжнародного просування.

3. Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362»

- **ЛДВ:** представлені, охоплюють туризм, сільське господарство, локальні продукти.
- **Організаційна модель:** кластер координується, має активну проєктну діяльність.
- **Взаємодія:** активна співпраця з громадами, бізнесом, партнерами з-за кордону.
- **Інституціалізація:** потребують формалізації учасники.
- **Рівень зрілості:** Середній до високого
→ Присутній потенціал масштабування.

4. Енергетичний кластер Хмельницького

- **ЛДВ:** фрагментарні, існує розрив між інноваційною розробкою та виробництвом/реалізацією.
- **Інституційна база:** слабка координація, відсутній єдиний керівний орган.
- **Взаємодія:** часткова співпраця з наукою та освітою.
- **Інноваційний потенціал:** високий, але не реалізований.
- **Рівень зрілості:** Початковий / потенційно перспективний
→ Необхідно: інституціоналізація, план роботи, формування спільних проєктів.

5. ГО “Експортний альянс “Українські весільні сукні”

- **ЛДВ:** імпортозалежні, від дизайну до експорту.
- **Організаційна структура:** наявність ГО, учасники з чіткими функціями.
- **Міжнародна діяльність:** активна участь у виставках, розвиток експорту.
- **Взаємодія:** помірна, освітній компонент слабкий.
- **Рівень зрілості:** Середній / Професійний
→ Утворення, що активно експортує.

Таблиця 4.1 - Порівняльна таблиця рівня зрілості кластерів Хмельницької області

Кластер	Наявність ЛДВ	Інституційність	Рівень взаємодії	Рівень зрілості
ІТ Кластер міста Хмельницького	Часткові	Помірна	Достатній	Достатній
Podillia Fashion Cluster	Наявні	Помірна	Достатній	Високий
МАК “Дністер1362”	Цілісні	Середня	Середній	Середній
Енергетичний кластер Хмельницького	Фрагментарні	Слабка	Достатній	Середній
Експортний альянс “Українські весільні сукні”	Повні	Середня	Достатній	Середній

Зрілість кластерів — це рівень організаційного, управлінського та партнерського розвитку кластерного об’єднання. Для регіону це не лише характеристика певної галузевої спроможності, а й **стратегічний індикатор економічної динаміки**.

Також слід зауважити ключові аспекти, що пояснюють, **чому рівень зрілості кластерів критично важливий для регіону:**

1. Зміцнення економіки та створення робочих місць
 - Зрілі кластери сприяють інтенсифікації виробництва, підвищенню продуктивності праці, створенню інноваційних продуктів.
 - Завдяки замкнутим ЛДВ від ідеї до реалізації зростає кількість зайнятих у малій та середній бізнес-сфері.
2. Підвищення інвестиційної привабливості регіону
 - Чітко структуровані кластери з прозорим управлінням і сильними учасниками стають магнітом для інвесторів.
 - Зрілість = прогнозованість, що важливо для внутрішніх і зовнішніх капіталовкладень.

- 
3. Ефективне використання регіональних ресурсів
 - Кластери, які досягли високого рівня організації, раціонально використовують місцеві людські, природні та інфраструктурні ресурси.
 - Вони формують додану вартість усередині регіону, а не виводять її за межі.
 4. Посилення інноваційної спроможності
 - Зрілі кластери включають співпрацю з освітою, наукою, R&D-центрами.
 - Це створює умови для швидкого впровадження технологій та перетворення ідей у конкурентні продукти.
 5. Експортна орієнтація та міжнародна інтеграція
 - Саме зрілі кластери найчастіше виходять на міжнародні ринки, формують бренд регіону та сприяють зовнішньоекономічним зв'язкам.
 - Це відкриває нові канали збуту і підвищує загальний ВРП регіону.
 6. Соціальний капітал і довіра
 - Високий рівень взаємодії між владою, бізнесом, освітою та громадським сектором у межах кластерів підвищує рівень соціальної довіри й партнерства.
 - Це сприяє стабільності, громадській участі та реалізації довгострокових стратегій.
 7. Управління розвитком на основі даних
 - Зрілі кластери зазвичай мають чітку аналітику, ведуть моніторинг ефективності, мають стратегії та цілі.
 - Це дозволяє місцевій владі будувати обґрунтовану економічну політику.

Варто підсумувати: чим вищий рівень організаційної зрілості кластерів — тим потужніше регіон розвивається економічно, соціально та інституційно. Це — запорука сталого розвитку, збалансованого зростання та міжнародної конкурентоспроможності. Враховуючи рівень кластерного розвитку Хмельниччини, можемо стверджувати, що загалом регіон має потенціал для розвитку і кластерів, і кластерної політики, однак потребує інституційної підтримки, формування дорожніх карт розвитку та посилення міжгалузевої взаємодії.



ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

за результатами аналізу чинних кластерів і кластерних ініціатив Хмельницької області

1) За результатами опитування представників чинних кластерів у Хмельницькій області було ідентифіковано 6 організацій, які позиціонують себе як кластери. Свою діяльність вони здійснюють у таких галузях економіки, як легка промисловість, сільське господарство, інформаційні технології, агротуризм, креативний сектор.

Відповіді респондентів свідчать про їх юридичну формалізацію, неповну інституційну сформованість, формальне функціонування половини кластерів, недостатню присутність в інформаційному просторі, недостатнє прагнення до колаборації і мережування на національному рівні, фінансову неспроможність кластерів на даному етапі розвитку (у більшості респондентів кластерні менеджери працюють на волонтерських засадах), недостатній рівень тактичного (операційного) планування (у більшості опитаних відсутні операційні та фінансові плани діяльності), слабку інноваційну складову діяльності та недостатньо розвинутий компонент GR. Найімовірніше, такий стан речей обумовлений війною, під час якої сфера діяльності конкретної кластерної організації втратила актуальність (як у випадку із ГО “Кластер Творчих Індустрій”), її учасникам довелося згорнути бізнес чи взагалі зазнати збитків, призупинити міжнародну співпрацю (як, наприклад, у випадку із МАК “Дністер 1362”). Крім того, неналежна інформаційна політика щодо процесів кластеризації обумовлює недостатню поінформованість стейкхолдерів про можливості кластерного середовища.

Разом із тим, можна відзначити низку позитивних аспектів у діяльності чинних кластерних організацій Хмельниччини: наявність органів правління у більшості кластерних організацій; налагоджена регулярна внутрішня комунікація між учасниками у переважній більшості опитаних кластерів; активна грантова діяльність половини респондентів; розуміння необхідності формування стратегічного бачення свого розвитку (у частини кластерних організацій є формалізовані стратегії або напрацювання щодо них); певний ступінь розвитку спільної діяльності членів кластеру (брендування, айдентика, виставкова діяльність).

Такий стан речей свідчить про те, що кластери у Хмельницькій області перебувають, здебільшого, на початковій стадії розвитку або на стадії зародження.

Виявлено такі потреби кластерів: допомога в написанні/поданні грантів у фандрейзингу; навчання щодо кластерного менеджменту та налагодження функціонування кластеру; налагодження міжкластерної співпраці; сприяння у виході на експорт; допомога в переході до інноваційної, діджиталізованої, «зеленої» моделі бізнесу.

2) Опитування також дало змогу виявити 4 кластерні ініціативи в Хмельницькій області, що здійснюють свою діяльність у сферах сільського господарства (тепличне господарство), туризму і легкої промисловості. Найбільш пріоритетною цілло кластерних ініціатив є нетворкінг, досвід обміном і навчання; на другому місці – пошук партнерства і кооперація та розвиток інновацій; третє місце належить пріоритетам захисту і лобіювання учасників спільноти та економічний розвиток регіону. Сильними сторонами функціонування кластерних ініціатив є достатньо пропрацьована їх інституційна спроможність і достатня представленість у інформаційному, зокрема, цифровому, просторі.

Проаналізовані кластерні ініціативи Хмельниччини характеризуються достатнім ступенем інституціоналізації, оскільки їх учасниками є практично усі необхідні



структурні ланки кластеру: бізнес, навчально-наукові установи, громадські організації, комунальні підприємства тощо.

3) За результатами аналізу чинних кластерів встановлено, що в Хмельницькій області функціонує 4 структури, які можна вважати кластерами, та 1 протокластерна структура (ГО «Експортний альянс «Українські весільні сукні»). Ще одного респондента (ГО «Кластер творчих індустрій»), який позиціонував себе як кластер, за результатами аналізу ідентифіковано як кластерну ініціативу.

Результати аналізу чинних кластерів Хмельниччини представлено у Табл.

4) За результатами опитування, проведеного відповідно до методології Проекту, у Хмельницькій області було виявлено 4 кластерних ініціативи: Туристичний кластер Кам'янець-Подільського, Креативний кластер Кам'янець-Подільського, Подільський тепличний кластер, ТОВ «Взуття Поділля».

Найбільш розвинутою є кластерна ініціатива Подільський тепличний кластер (Podillia Green House Cluster). Вона об'єднує 21 учасника, серед яких 10 тепличних бізнесів різної форми власності; освітньо-наукові установи, суб'єкти інноваційної інфраструктури області, заклади професійної освіти, центри неформальної освіти (Школа тепличного господарства, Школа молодого фермера), розвиткові інституції, логістичні компанії, технологічні підприємства («Кристал»). Усі учасники об'єднані за галузевим принципом і в межах Хмельницької області. Кластерна ініціатива «Подільський тепличний кластер», за умови офіційної реєстрації як юридичної особи має усі шанси стати кластером, оскільки відповідає усім вихідним умовам існування кластеру: галузеву та просторову належність, усі необхідні категорії учасників, економічні передумови розвитку.

Потенційно цікавою є кластерна ініціатива «Туристичний кластер Кам'янець-Подільського»: її учасники (освітньо-наукові установи, бізнес туристичної індустрії, представники влади тощо) підписали меморандум про створення кластеру. Високий туристичний потенціал міста Кам'янець-Подільського, зацікавленість і реальні дії для досягнення визначених цілей стейкхолдерів, певний ступінь формалізації кластеру шляхом підготовки та презентації Стратегії є передумовами створення та розвитку кластеру. За умови завершення формалізації шляхом реєстрації юридичної особи, аналізована кластерна ініціатива має можливість стати повноцінним гравцем кластерного середовища регіону.

У двох інших кластерних ініціативах наразі не виявлено достатнього потенціалу і практичних зрушень для трансформації у повноцінні кластерні структури.

5) Аналіз ЛДВ кластерів Хмельницької області дав змогу з'ясувати, що усі проаналізовані кластери і протокластерне утворення формують певні ЛДВ. Однак, у кожному із них існують певні розриви.

Так, для ЛДВ *ІТ кластеру міста Хмельницького* характерними є такі прогалини: обмежена кількість великих ІТ компаній, недостатня інтеграція з промисловими секторами, обмежений доступ до інвестицій.

У ЛДВ *PFC* фіксуються такі розриви: відсутність власного виробництва текстилю; недостатнє залучення інноваційних технологій; слабкий цифровий маркетинг (онлайн-присутність).

МАК «Дністер 1362» формує доволі комплексні ЛДВ, у котрих простежуються такі розриви: недостатня кількість переробних підприємств; обмежена інфраструктура для туризму; недостатня маркетингова підтримка.

ЛДВ *Хмельницького енергетичного кластеру* містить такі розриви: недостатня сировинна база для альтернативних джерел енергії; обмежена кількість переробних підприємств (для біомаси); недостатня інфраструктура для виробництва, зберігання та транспортування енергії; нестача освітньої діяльності.



Протокластерне утворення ГО «Експортний альянс «Українські весільні сукні» відрізняється доволі логічними і комплексними ЛДВ, у котрих фіксуються такі прогалини: відсутність компаній-виробників тканин для пошиття весільних суконь; недостатньо широкі канали збуту на міжнародний ринок; недостатня маркетингова підтримка; необхідність розробки і впровадження інноваційної складової у структурі; відсутність науково-освітньої складової у структурі.

б) За результатами оцінки рівня організаційної зрілості кластерів Хмельниччини встановлено, що високий ступінь зрілості притаманний Подільському кластеру моди (PFC), середній – МАК «Дністер 1362», Енергетичний кластер Хмельницького та ГО «Експортний альянс «Українські весільні сукні»; достатній рівень зафіксовано у ІТ кластеру міста Хмельницького.

З огляду на усе вище наведене, при розробці Програми підтримки та розвитку кластерів у Хмельницькій області на 2025-2027 роки **рекомендуємо**:

- сфокусувати увагу, в першу чергу, на підтримці кластерів із високим рівнем інституційної зрілості;

- для кластерних утворень із середнім і достатнім рівнем інституційної зрілості передбачити заходи, спрямовані на підтримку ліквідації розривів у ЛДВ. Зокрема, такі заходи можуть і повинні передбачати:

- налагодження міжгалузевої колаборації та інтеграції;
- розширення доступу до інвестицій;
- сприяння розвитку та упровадженню інноваційної складової в кластерне середовище регіону;
- розвиток сировинної бази (для виробництва текстилю, для біоенергетичної галузі);
- відновлення та розвиток туристичної інфраструктури;
- інтегрування маркетингових інструментів щодо підтримки кластерного середовища регіону в маркетингову політику області;
- розгортання освітньо-просвітницької роботи (у тому числі, щодо розвитку відновлюваної енергетики).

- передбачити заходи для сприяння якнайшвидшій трансформації найбільш спроможних кластерних ініціатив регіону – «Подільський тепличний кластер» і «Туристичний кластер Кам'янця-Подільського» - у повноцінні кластери та їх подальшого розвитку.

Таблиця – Результати аналізу чинних кластерів Хмельницької області (відповідність основним методичним критеріям)

п	кластеру	Кількість учасників	Множинність учасників							Об'єднання		Юридична реєстрація	Органи правління	Управляюча компанія	Формалізація внутрішніх процедур
			Бізнес	ГО	Науково-освітні заклади	Інші освітні заклади	КП	Логістичні компанії	Органи влади	Галузь	Локація				
1	ІТ Кластер Хмельницького	17	+	-	+	+	-	-	+ ¹	+	-	+	+	-	+
2	Подільський кластер моди	12	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+
3	МАК «Дністер 1362»	7 ²	+	+	-	-	-	-	-	+	+ ³	+	-	-	+
4	Хмельницький енергетичний кластер	11	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-	+
5	ГО «Експортний альянс «Українські весільні сукні»	10	+	-	-	-	-	+	-	+	-	+	+	-	+ ⁴

[1] Партнер, а не учасник.

[1] 7 бізнес-асоціацій.

[1] За локацію прийнято русло річки Дністер.

[1] Частково інформація про формалізацію внутрішніх процедур представлена на сайті:
<https://wedding-cluster.com/about-us/>