

Положення про механізм win-win в рамках УКА

Версія 1.0 від 10 вересня 2025

Даний документ фіксує Положення про механізм та правила паритетного вкладу ресурсів в спільний розвиток УКА (назва «механізм win-win»), що необхідний для забезпечення більш сталого розвитку організації. Положення вступають в дію після затвердження Правлінням УКА.

1. Суть Положень. Передумови.

З моменту створення Українського кластерного альянсу (УКА) в 2022 його розвиток значною мірою ґрунтувався на нерівномірному розподілі ресурсів між кластерами. Початково, в 2022 всі кластери вкладали багато свого часу та експертизи в спільну діяльність й рівень консолідації був високим. Але надалі, почало сильно проявлятися розділення між сильними та слабшими. Сильні та зрілі кластери змогли побудувати власні моделі сталого розвитку, й швидко стали самодостатніми, але не поспішають ділитись власними ресурсами. Тоді як слабші залишаються залежними від зовнішнього фінансування, і є переважно споживачами спільних ресурсних можливостей, які створює Виконавча дирекція УКА (ВД УКА). При цьому єдиною організацією, що найбільше інвестувала й продовжує інвестувати свої ресурси в спільний розвиток залишається АППАУ. В статті від липня 2024 року «[Розвиток УКА – позиція інвестора](#)» АППАУ детально описує свій вклад й пропонує кроки щодо покращення балансу зусиль в рамках УКА й більш паритетних зусиль. Однак це звернення не знайшло підтримки Правління чи сильних кластерів УКА.

За останній рік стало очевидним, що:

- спільні ресурси й далі використовуються дисбалансовано,
- відсутній прозорий механізм взаємовигідної співпраці,
- слабкі кластери не інтегруються у проекти належним чином, тоді як сильні продовжують діяти радше одноосібно та транзакційно,
- ресурси будь-яких кластерів (як сильних, так і слабких) дуже швидко вичерпуються як тільки кластери входять у виконання проєктів
- ресурсні центри та комітети діють не стабільно
- ВД УКА та партнери, основу якої складає команда АППАУ, продовжують нести непропорційне навантаження, не отримуючи адекватної віддачі, в першу чергу в залученні учасників кластерів та їх експертів до спільних активностей.

Про зростаючу тенденцію фрагментації та послаблення колективних форматів йдеться і в [річному звіті УКА за 2024](#).

Таким чином, нам потрібен **ефективний, формалізований механізм win-win (взаємовигідної співпраці) й саме він розглядається головним в протидії загрози фрагментації та конкуренції в рамках УКА.**

Цей механізм має забезпечити:

- паритетність у відносинах між ВД УКА та кластерами,
- еквівалентність між вкладом та результатами,
- гнучкість для різних рівнів зрілості кластерів,
- прозорість і контроль у виконанні домовленостей.

Суть даного Положення: воно визначає принципи, правила та формати співпраці між ВД УКА та кластерами на умовах взаємовигідності (win-win). На основі цього документу укладатимуться індивідуальні угоди, які конкретизуватимуть внесок і результати кожної сторони.

2. Розмежування пакетів послуг

Однією з головних причин дисбалансу є надання послуг всім дійсним членам в однаковій мірі й без чітких правил зворотної віддачі, й що особливо чутливо в контексті низького рівня членських внесків (становлять менше 5% бюджету УКА). Таким чином, пропонується розділити послуги ВД УКА на базові (що входять в пакет членських внесків), й додаткові – що пропонуються на паритетних засадах, саме вони є основою для включення даного Положення.

2.1. Базові послуги для всіх членів УКА (входять у членський внесок):

- Інформаційна підтримка (новини, дайджести, звіти, методики).
- Загальні адвокаційні дії УКА (позиційні документи, GR-ініціативи) та відповідні заходи по лобюванню спільних політик та стратегій на рівні РОВВ-ЦОВВ-ОМС.
- Доступ до стандартних інструментів інтернаціоналізації (участь у бізнес-місіях, міжнародні комунікації), якщо вони забезпечені грантовим фінансуванням.
- Доступ до навчальних та аналітичних матеріалів.
- Початкове консультування та методична допомога молодим кластерам в запуску
- Участь у відкритих заходах УКА.

2.2. Послуги, що діють на умовах win-win:

- Фандрейзинг

- Долучення окремих кластерів, їх експертів та-чи менеджерів до грантових проєктів на рівні УКА
- Долучення та формування міжнародних консорціумів (грантові та інвестиційні угоди)
- Індивідуальний супровід у фандрейзингу та проєктному менеджменті, включно - розробка та просування цільових проєктів під грантове та інвестиційне фінансування
- Включення в склад експертних груп УКА (Clusters4Regions, Clusters4Defense, CoP 5.0 тощо) з відповідними перевагами як залучення в спільні проєкти та просування експертів.
- Підтримка в зростанні - розвиток спроможностей
 - Персональний коучинг координаторів кластерів
 - Допомога в розвитку, спільна розробка стратегій кластеру або його галузі.
- Обмін досвідом та міжнародна діяльність, в тому числі включення в склад бізнес-місій, стаді-турів по Україні та закордоном тощо й витрати на які не покриваються грантовим фінансуванням.

3. Принципи механізму win-win

Головними принципами механізму win-win є наступні

1. **Паритетність** – кожна сторона готова вкладати (фінансові ресурси, експертизу, людські та інші ресурси).
2. **Еквівалентність** – очікувані результати фіксуються й вони відповідають обсягу вкладу з обох сторін.
3. **Мультиформатність внеску** – це може бути:
 - фінансова оплата за послуги ВД УКА (чи іншої сторони),
 - залучення учасників кластеру до активностей (конференції чи інші заходи на рівні УКА, бізнес-місії, івенти, програми),
 - виділення експертів кластеру на підготовку чи ведення спільних проєктів, розробку аналітичних чи методичних документів, тощо.
 - створення спільних сервісних продуктів (наприклад, освітні курси чи аналітика).
4. **Гнучкість** – конкретні умови залежать від рівня зрілості кластеру (сильніші платять/інвестують більше, слабші більше інтегруються через експертизу та залучення учасників).
5. **Прозорість і контроль** – щорічне оцінювання виконання угоди, KPI співпраці.

3. Адаптація до зрілості кластерів

Дане Положення розраховане на довгострокову співпрацю, відповідно воно диференціює умови за рівнем зрілості кластерів

- **Кластери в початковій фазі розвитку:** їхній вклад може полягати у виділенні – залученні своїх учасників на активності УКА, участі в тренінгах, й поширенні інформації про заходи УКА.
- **Молоді кластери в періоді зростання:** мають забезпечувати мінімальний фінансовий внесок у послуги ВД УКА, мають делегувати експертів в Робочі групи та комітети й бути готовим до оплати послуг п. 2.2.
- **Зрілі кластери:** аналогічно попередньому + ці кластери стають **постачальниками сервісів для інших кластерів УКА**, вони спроможні самостійно формувати експертні групи і є лідерами Ресурсних центрів та Комітетів на рівні УКА.

4. Конкретизація умов на рівні окремих угод

На основі Положення ВД УКА підписує **індивідуальну угоду** з кожним кластером, яка визначає:

- які спільні активності обираються (наприклад, 2 бізнес-місії, 1 експертна група),
- які ресурси надає кластер в спільну діяльність на рівні УКА (фінанси, експерти, спільні проекти),
- які послуги надає ВД УКА (координація – комунікації, адвокація, інтернаціоналізація, проєктний менеджмент),
- очікувані результати від спільної діяльності
- термін та механізм оцінювання результатів.

Угода передбачає рамковий період 1 рік, з розглядом активностей та їх оновленням на кожні 6 місяців. Ці Угоди мають статус Меморандумів, тобто, не несуть юридичної сили.

5. Формат співпраці

Враховуючи попередній досвід УКА в створенні колективних, структурних підрозділів, даний механізм можливий для застосування як в бі-латеральному, так і мульти-латеральному форматах

- **Білатеральний** – ВД УКА ↔ конкретний кластер.
- **Мультилатеральний** – ВД УКА + кластери + Ресурсний центр чи Комітет (наприклад, Clusters4Defense, Clusters4Health (Медичні кластери) чи CoP 5.0 (Twin Transition)). Цей варіант, допоможе відразу краще оптимізувати ресурси на рівні кількох кластерів, й таким чином уникати зайвої фрагментації чи дублювання активностей – зусиль.

6. Взаємозв'язок з іншими ініціативами

Механізм win-win доповнює та посилює діючі [Положення про Ресурсні центри](#) та [Комітети УКА](#). Він також синергетично доповнює нові ініціативи УКА від 2025, направлені на розвиток спільних цінностей та культури співпраці як

- **«Лідер практики»** – ініціатива про виведення на спільний стандарт та масштабування кращих практик в УКА. По-суті, Угода win-win може включати цю спільну активність з кластерами, які діляться своїми практиками й готові допомагати їх масштабуванню на всю спільноту.
- **«Pay it forward»** – результативні кластери добровільно та проактивно діляться досвідом, сервісами чи експертами з молодшими чи тими, хто потребує, - це також може бути частиною Угоди win-win.

Цей механізм дозволить **вирівняти дисбаланс між сильними та слабкими кластерами**, забезпечити прозору співпрацю та підвищити цінність Виконавчої дирекції УКА для всієї кластерної спільноти УКА.