

Головні бізнес-кейси для тренінгу

Інновації для кластерів ІАМ

Бізнес-кейси базуються на досвіді кластерів ІАМ та АППАУ

Зміст

Введення	2
Оглядова таблиця кейсів	3
1. Як налагодити системний інноваційний та клієнто-центричний менеджмент в університетах	4
2. Оптимальні шляхи активації функції фандрейзингу в МСП	5
3. Пропозиція УТП – напрями покращення	6
4. Інноваційна екосистема регіону – пріоритетні елементи для покращення та зростання	7
5. Як прискорити створення розгорнутих бізнес-кейсів	8
6. Інструменти інноваційного розвитку	9
7. Інновації – це не тільки про продукти!	10
8. Ланки ланцюжків – які пріоритети	11
9. Головні напрями експорту та інтернаціоналізації	12
10. Що таке інноваційний маркетинг та які пріоритети	13

Введення

Представлені бізнес-кейси – це опис проблемних ситуацій молодих кластерів ІАМ впродовж початкового періоду 2020-21 рр, доповнений досвідом АППАУ в попередні роки.

Регіональні кластери ІАМ мають в основі своєї стратегії 3 ключові засади – Smart Product, Smart Organization та Smart Export (&Internationalization). Відповідно, все що стосується ‘Smart’ передбачає швидке впровадження новітніх технологій та методів роботи, а також розвиток власних інноваційних підходів – як на рівні окремих організацій – учасників кластеру, так і всієї кластерної організації.

Початковий досвід кластерів ІАМ доповнений в цих бізнес-кейсах досвідом АППАУ, як кластерної організації і яка має подібні засади. Як слідує з опису цих кейсів, більшість проблемних ситуацій стосуються знань та навичок колективної співпраці. Є також ряд ситуацій, які апелюють до більш розвинутого та гнучкого менеджменту. Рішення, очевидно, мають базуватись на знанні передових теорій та практик як кластерного розвитку, так і нових методів колективної співпраці притаманних епосі Індустрії 4.0.

Ці кейси підготовлені для обох категорій учасників тренінгів та воркшопів 2021 року – бізнес-тренерів, консультантів та самих інноваторів, учасників кластеру, менеджменту кластерних організацій.

Очевидно, подібних заходів в наступні роки в нас буде чимало, й не тільки по темі інновацій – тому вихід на системні рішення є дуже важливим результатом для швидкого прогресу кластерів. З огляду на відсутність або низьку дієвість подібних рішень в спільноті АППАУ, а також інших хайтек кластерах чи асоціаціях впродовж довгих попередніх років, навіть частина ефективних рішень доведених до практичної реалізації буде вважатись успіхом.

Рекомендований шлях вирішення кейсів – **ретельне вивчення та пошук рішень в малих групах** (3-5 учасників, включно з досвідченим ментором), з наступним представленням під час воркшопів. Типові інструменти для пошуку рішень – вивчення й аналіз кейсів та кращих практик, групова рефлексія, швидкі експерименти, мозкові штурми тощо. Застосування цих методів в малих групах потребує часу, особливо для учасників які малознайомі з теорією та кращими світовими практиками в тих чи інших напрямках. Тому учасники воркшопів мають відповідально ставитись до рішення щодо своєї участі й ретельно планувати свій час, в тому числі на самостійне ознайомлення та вивчення кращих практик.

Відповідно, учасникам воркшопів рекомендується вибирати найближчі чи найцікавіші до них 1-3 кейси, паралельно ми будемо вибирати менторів з більш досвідчених консультантів та бізнес-тренерів. Реєстрація кластерів промислових хайтек на воркшопи 21 квітня, 6 та 17 травня відбувається за [посиланням](#).

Олександр Юрчак,
керівник проєкту ClusteRISE.

Оглядова таблиця кейсів

Нижче надається оглядова таблиця головних кейсів, представлених в цьому документі

	Назва кейсу	Цільова аудиторія	Теоретичні основи та наявні у світі кращі практики
1	Як налагодити іннов. системний менеджмент в університетах	Університети та правління кластерів	Теорії та практики інноваційного менеджменту. Приклади ефективних структур.
2	Шляхи активації функції фандрейзingu	Правління кластерів. Консультанти – партнери.	Кращі практики в Україні та світі, зокрема, регулярне ведення інструменту «Таблиця грантів».
3	Пропозиція УТП – напрями покращення	Учасники кластерів. Кластерний менеджмент.	Теорія та кращі практики УТП (USP), й ширше UVP. Декомпозиція на складові частини (продукти, сервіси та характеристики).
4	Інноваційна екосистема – пріоритети для росту	Консультанти, кластерний менеджмент, університети.	Модель інноваційних екосистем пром. хайтек (АППАУ)
5	Як прискорити створення розгорнутих б-кейсів	Учасники кластерів, консультанти, університети.	Практики інноваційних центрів (типу DIN).
6	Інструменти інновац. Розвитку	Всі учасники екосистеми	Класифікації інструментів, чек-листи, якісна аналітика інструментів з визначенням пріоритетів для кластерів
7	Інновації – це не тільки про продукти	Всі учасники екосистеми	Дизайн-мислення. Теорія та практика інновацій. Міжнародні стандарти інноваційного розвитку.
8	Аналіз ланцюгів – на чому фокус	Кластерні координатори. Консультанти. Університети.	Аналітичні інструменти та їх застосування на практиці: аналіз ЛВД, меппінг кластерів, модель інноваційної екосистеми
9	Головні напрями експорту та інтернаціоналізації	Учасники кластерів та екосистеми – експортери	Теорія та практика експортного маркетингу. Теорія та практика інтеграції в ЛДВ. Проекти кластерної кооперації ЄС.
10	Пріоритети інноваційного маркетингу	Всі учасники інноваційної екосистеми	Теорія та практика інноваційного маркетингу, відповідні міжнародні стандарти.

1. Як налагодити системний інноваційний та клієнто-центричний менеджмент в університетах

Міні-проекти, що пройшли в регіонах [Харкова](#) та [Запоріжжя](#) показали практично відсутній інноваційний, клієнто-центричний менеджмент в університетах цих регіонів. Дуже важкі, й зрештою мало результативні пошуки інновацій IAM-I4.0 в університетах, відсутність готових систематизованих каталогів інновацій за напрямками діяльності (в першу чергу, Індустрії 4.0), відсутність підготовлених фахівців, здатних швидко та якісно виконувати необхідну аналітичну роботу – три головні ознаки відсутності належного рівня керування інноваційними процесами. Сторонньому спостерігачу важко зрозуміти цю ситуацію в контексті сильного адміністративного ресурсу, наявності проректорів по науці та здобутків в грантовій діяльності, високого рівня експертизи окремих кафедр й, зрештою, масового хайпу навколо інновацій (проекти YEP, інкубатори, нові школи, хакатони тощо). Вихід зі всього цього для конкретних замовників, у вигляді конкретних прототипів (TRL 5-6 та вище), як ми побачили це в прикладах цих регіонів – дуже низький. Інноваційний хайп серед молоді, зрештою, конвертується у витік талантів в IT-аутсорс та (в рідкісних випадках) в стартапи, що реєструються в розвинутих країнах, - але не в інноваційні продукти та рішення, потрібні для української промисловості.

Подібна ситуація аналогічна по іншим регіонам країни, й для акторів ринку вона радше говорить про те, що зміни в системі ЗВО йдуть надто повільно й, очевидно, не в тому напрямі. Найбільше акторам ринку не подобається той факт, що Система зациклюється сама на себе, - тобто, замість того, щоб слухати ринок, конкретних замовників, їх потреби, й реагувати на них, більшість ЗВО, зрештою створює власний світ, де джерелами фінансування є держава (платники податків), самі студенти та міжнародні донори.

Нова постанова КМУ про Центри 4.0, яку готує Мінекономіки передбачає створення виділених груп з 4-х осіб, серед яких є також фахівці з інноваційного менеджменту та брокериджу, й комунікацій. З точки зору АППАУ, ці функції є головними для запровадження в університетах. Але немає ніяких гарантій, що держава зможе запровадити широко ці функції в університетах.

Отже, що та як, в першу чергу мають змінювати самі університети, що покращити власну клієнто-центричність та результативність в зростанні промислових інновацій?

Створіть план дій на 2021 по взаємодії в рамках кластеру і який веде до покращення функції інноваційного менеджменту.

Цільова аудиторія: Університети та правління кластерів

Додаткові джерела інформації:

- [Звіт презентації ландшафту I4.0 по Харкову](#)
- [Звіт Т-І дня по Запоріжжя](#)
- [Харків в контексті Індустрії 4.0 – «цифра має значення»](#)
- [Як виглядає інноваційна екосистема Харкова – перші висновки](#)
- [Створення ландшафту пром хайтек в Запорізькому регіоні](#)

2. Оптимальні шляхи активації функції фандрейзингу в МСП

Функція фандрейзингу серед учасників ринку промислової автоматизації та ІТ, машинобудування та інжинірингу – є слабо розвинутою серед учасників ринку. В АППАУ, як найбільш зрілої організації, є всього 1 фірма (Інфоком Лтд) яка має виділений ресурс для фандрейзингу. За 3 останні роки всього 1 організація (482.Solutions) виграла грант від Українського фонду стратапів, й 1 (Тріада-Зварка) – від USAID. В цілому по Україні, кількість інноваторів – фірм розробників, які виграла гранти Horizon 2020 в сфері Індустрії 4.0 не перевищує 10 компаній.

АППАУ намагається активувати функцію фандрейзингу давно – періодичні спроби йдуть з 2017 року, відколи проходили численні тренінги, воркшопи, семінари тощо. Виділявся періодично також окремий ресурс саме під завдання фандрейзингу. В 2020 й виходячи з тези, що запустити цю функцію самим МСП важко, був запущений [міні-проект \(EIF\)](#) по залученню кращих консультантів ринку до співпраці. Але всі ці спроби не дали належного результату – спільнота й досі не має узгоджених шляхів чи стратегій, яким чином активувати цю функцію. Активність окремих акторів зростає, виграє більше грантів щороку й сама виконавча дирекція АППАУ, але в цілому результати ще є далекими від бажаних показників.

Єдине, в чому переконана дирекція АППАУ – це в тому, що рішення лежить все-ж в площині кращої **співпраці між консультантами, університетами та інноваторами –розробниками.**

Отже, як активувати цю функцію на рівні регіональних спільнот кластерів ІАМ? – запропонуйте свій план дій на 2021.

Цільова аудиторія: 1) Правління та менеджмент кластерів, 2) Консультанти – партнери по фандрейзингу.

Додаткові джерела інформації:

- [Експортна програма EIF – перезавантаження](#) (червень 2020)
- [Фандрейзинг – звіт воркшопу 25 червня](#)
- [Консалтинг та фандрейзингу в Індустрії 4.0 – чергова спроба вирівнювання](#) (лютий 2021)

3. Пропозиція УТП – напрями покращення

Унікальна Торгова Пропозиція (УТП, - англ. USP (Unique Selling Proposition), вона ж синонім UVP (Unique Value Proposition)), - є узагальненим та найбільш поширеним терміном, який говорить про пропозицію цінності компанії для ринку. Зазвичай, мова йде про коротке, зрозуміле (мовою клієнта) формулювання про кінцеві результати, які отримує клієнт при покупці та користуванні вашим продуктом та-чи рішенням. АППАУ має чимало напрацювань в цій сфері, включно з узагальненою оцінкою про стан [маркетингу](#) серед учасників спільноти промислових автоматизаторів. В 2020 році, ми побачили гостру необхідність покращення УТП в рамках підготовки 12 компаній до Hannover Messe – й хоча мова йшла про кращих інноваторів Індустрії 4.0, буквально кілька з них мали якісну, сильну пропозицію цінності, відображену в матеріалах маркетингових комунікацій фірм. Аналогічна картина постала при заповненні сайтів регіональних кластерів ІАМ в кінці 2020 – мало хто з фірм, учасників кластерів пропонував сильні, правильно сформульовані (=ясні та зрозумілі) УТП.

Між тим, сильна УТП, включно в інноваціях – основа будь-яких маркетингових комунікацій, будь-то відео-ролик, презентація чи усний пітч в черговому інноваційному конкурсі.

В рамках тренінгу 21 квітня компаніям пропонується презентувати свої УТП для обговорення на тренінгу.

Цільова аудиторія: керівники та менеджери з маркетингу учасників кластерів

Додаткові джерела інформації:

- [Готовность маркетингу и продаж к экспорту в инжиниринге](#)
- Біла книга B2B Ray «[Как сформулировать сильное предложение ценности](#)».
- [Експорт та інтернаціоналізація – кращий досвід кластерів України](#)

4. Інноваційна екосистема регіону – пріоритетні елементи для покращення та зростання

З 2019 року АППАУ спільно з партнерами випустила документ, що систематизує першу модель інноваційних екосистем промислових хайтек, - [відповідний policy paper](#) був підписаний 16 представниками від НАН України, університетів, хабів та представників асоціації. Ця модель встановила як головні пріоритети (цитуюемо)

6.1.1. Зробити повний аналіз екосистем по головним секторам промислових хайтек, вказаних в проєкті Нац. стратегії 4.0: Машинобудування, Воєнно-промисловий комплекс, Аерокосмічна галузь, Комплексний інжиніринг та промислова автоматизація, Створення нових матеріалів, Технології для альтернативної енергетики....

6.1.2. Визначити пакет інструментів та стимулів для інноваторів 4.0, а також для вказаних секторів (= тобто, кінцевих замовників) для їх прискореної цифровізації.

*6.1.3. Визначити як пріоритетні напрями **інвестиційні проєкти зі створення***

6.1.3.1. Зона управління ланцюжками цінності: спеціалізованих агентств інноваційного та інвестиційного розвитку державного рівня

6.1.3.2. Зона інкубації: Інкубаторів та акселераторів промислових хайтек

6.1.3.3. Зона тестування: галузевих технопарків та лабораторій testbeds.

6.1.4. Швидкий розвиток кластерного руху в області промислових хайтек.

Ця модель є важливим доповненням та розширенням до проєкту стратегії Індустрії 4.0, який був переданий на КМУ в грудні 2018, є в якій зазначалось, що інноваційна екосистема є «корінням», фундаментом будь-яких прогресивних змін в українській Індустрії 4.0.

Через 2,5 роки, в квітні 2021 ми фіксуємо майже нульовий прогрес, за виключенням п. 6.1.4. Прикро те, що жоден з ключових екосистемних акторів – як ті ж університети, чи органи влади центрального та регіонального рівнів не підтримали ці напрями змін. Зокрема, концепція інкубаторів промислових стартапів була в АППАУ ще в 2018, так само в 2019 були готові пропозиції акселераційних програм по агро-харчовій промисловості. Але жоден з акторів інноваційної екосистеми їх не підтримав. Інша аналітика, вже в 2021 [по регіональним стратегіям державних установ](#), говорить радше про те, що державні структури радше несвідомо й по інерції, але прискорюють зворотній тренд – **деіндустріалізації економіки країни**. В цій аналітиці, спроби змін та стратегування названі прямим текстом - «симулякрами». З іншого боку, ми бачимо в Україні великий хайп та інвестиції в структури, які не мають майже ніякого впливу на прогрес в розвитку промислових хайтек (десятки ІТ-інкубаторів та інноваційних конкурсів, студентські хакатони та інкубатори, нові школи тощо). Попередній висновок цих спостережень полягає в тому, що а – екосистемні актори в промислових хайтек є ще надто слабкими, й б – їх дії розрізнені, - тобто кожен тягне лямку в свою сторону замість того, щоб консолідуватись.

Якщо ці висновки вірні, якими мають бути дії кластерів ІАМ, щоб швидше визначити вірні пріоритети й далі синхронізуватись з ними як на національному, так і на своєму регіональному рівні, й узгодити їх між всіма стейкхолдерами свого рівня. Якщо ці висновки хибні, дайте свою діагностику ситуації. Запропонуйте кілька напрямів дій та заходи на 2021-22 рр.

Цільова аудиторія: Консультанти, кластерний менеджмент, університети.

Додаткові джерела інформації:

- [Аналіз стану екосистем в проєкті стратегії Індустрії 4.0](#)
- [Policy paper “Модель інноваційних екосистем промислових хайтек”](#)
- [Регіональні стратегії до 2027 – перша оцінка](#)

5. Як прискорити створення розгорнутих бізнес-кейсів

Поняття «бізнес-кейс» ввійшло в спільноту АППАУ від міжнародної консалтингової агенції Civitta в 2017 році під час проєкту зі створення 1-го в Україні DIH (Digital Innovation Hub, - певним аналогом яких є українська концепція Центрів 4.0). Цей інструмент позиціонується в інноваційному наборі (toolkit) як базовий для роботи будь-яких інкубаторів, конкурсів, хакатонів чи акселераційних програм. В ті роки він вже був в мережі DIH й це послужило добрим резюме й доповненням до результатів перших Хакатонів АППАУ –АМКР 2015-16 рр, де був зроблений висновок про [«4 рівні мислення розробників – інтеграторів»](#). Іншими словами, ще в 2016 ми помітили, що **очікування якісного та розгорнутого ТЗ на інновації від замовників – є великою ілюзією, або ж хибним припущенням** (що замовник спроможний його зробити). Очікувати таких ТЗ від замовника не варто, тому що «замовник не знає, що він не знає». Аналогічно, наївно виглядають очікування інших, численних акторів інноваційних екосистем та ІТ-ринку про «челенджі» (інша назва бізнес-кейсів) від українських замовників. Навіть найбільш просунуті компанії як ДТЕК і які чимало інвестують в цільові ресурси для розвитку інновацій, в 2018 році видали [дуже узагальнені описання](#), які важко назвати бізнес-кейсами чи ТЗ.

В 2019 році АППАУ випустила [розгорнуте, системне описання бізнес-кейсів](#) й запропонувала 6 перших кейсів для харчової промисловості. Важливо відмітити, що вони були створені з консультантом з харчової промисловості, колишнім головним інженером великих підприємств, але який вже мав перед тим також досвід в розробках, системній інтеграції та інжинірингу. АППАУ тоді зробила висновок, що подібні розгорнуті бізнес-кейси можливо створювати **тільки у співпраці замовників, системних інтеграторів, розробників та науковців**. Адже поєднання всіх цих експертиз в 1-ій особі, як це було в кейсах харчової 2019 року є радше винятком, яке підтверджує вищесказане правило.

Однак на практиці, розробка таких бізнес-кейсів у співпраці передбачає інший рівень співпраці, якого сьогодні ніде немає – не дивлячись на всі аргументи та промоцію, в 2019-20 рр ми більше не здобули жодного кейсу. Черговий конкурс RadarTech на «Запоріжсталі» восени 2020 знову доказав, що без якісних бізнес-кейсів неможливо залучити справжніх та ефективних інноваторів.

Отже, чи можуть кластери ІАМ створити такі альянси на своєму регіональному та галузевому рівнях? Чи є інші шляхи створення розгорнутих бізнес-кейсів? Що для цього потрібно – запропонуйте перелік 3-5 головних кроків для досягнення цієї мети.

Цільова аудиторія: Учасники кластерів, консультанти, університети.

Додаткові джерела інформації:

- [4 урвня мышлення в диалогe «Заказчики – интеграторы»](#)
- [Як побудувати сильні бізнес-кейси](#)

6. Інструменти інноваційного розвитку

Системна праця «[Інструменти промислової політики](#)», видана платформою Industry4Ukraine пояснює та чітко систематизує поняття «інструменти» та розділяє його від «інституцій». Простіше кажучи, під «інструментом розвитку» ми маємо на увазі системні засоби та механізми підтримки та розвитку різних рівнів - від діючих регуляторних механізмів в нормативно-правовому полі, державних чи недержавних (донорських) програм підтримки та розвитку інновацій, - й до веб-сайтів, маркетплейсів та ландшафтів Індустрії 4.0, на кшталт, [Land4Developers](#), які систематизують поточний стан інновацій в конкретній сфері та полегшують пошук та вибір інноваторів.

Створення таких інструментів для промислових хайтек сегментів залишається великим викликом, й до певної міри, «білою плямою» для учасників ринку. Адже не тільки учасники ринку, але й самі експерти плутаються в тому, що працює в Україні й орієнтоване саме на потреби промислових акторів. Ця «біла пляма» аналогічно проявилась в проєкті «Інтеграція 4.0», де з 4 визначених цілей співпраці регіональних стейкхолдерів смарт-спеціалізації промислових та хайтек сегментів найменший прогрес досягнутий за темою «інструменти підтримки». Державні установи ніяк не відреагували на ці запити кластерів.

Отже, і якщо системно нарощувати спільні зусилля навколо теми «Інструменти» - які пріоритетні інструменти необхідні кластерам ІАМ в першу чергу?

Цільова аудиторія: Всі учасники інноваційної екосистеми

Додаткові джерела інформації:

- [Відставання в інноваціях зростає – кластери мають мобілізуватись](#)
- [Інструменти промоції – базовий цикл для регіонів](#)
- [Кращі проєкти та практики розвитку Індустрії 4.0 в ЄС](#)
- [Таблиця – перелік можливий інструментів](#) (див всі закладки)

7. Інновації – це не тільки про продукти!

В широкому сенсі інновації стосуються не тільки нових продуктів, але також впровадження нових ідей, покращень в бізнес-процесах, нових моделях та способах ведення бізнесу. Гарним прикладом в кластерах ІАМ є приклад взаємодії запорізьких компаній в ланцюгу доданої вартості «Тріада-Зварка» - «РОЛЛГРАНД», описаний ще в 2016 році. Вже тоді, «РОЛЛГРАНД» (виробник фурнітури для гаражних воріт) орендував по годинно час робототехнічних систем зварювання в «Тріада-Зварка» - замість того, щоб купувати роботи чи наймати зварювальників. «РОЛЛГРАНД» розвинув широку соурсингову мережу по технологічним, виробничим операціям, звузивши фактично свою технологічну спеціалізацію до процесів проектування, а далі - зборки й подальшої логістики – продажу. Результат – гнучкість, якість та висока продуктивність, що мало наслідком кращі продажі на експорт. Цей приклад є відносно інноваційним в Україні, оскільки дуже мало компаній діють подібним чином.

Подібним чином, сьогодні діють 3 харківські компанії АВG-control, Prisma Electric та Smart Industry Group. Жодна з них не може створити сучасне й повністю інтегроване (по вертикалі та горизонталі) рішення для елеваторного комплексу. Але разом вони створили архітектуру «Елеватор 4.0», що базується на технологіях 4.0 й повністю інтегрує області ОТ, ІТ та електропостачання – розподілу.

Натомість, в спільноті АППАУ є також зворотні приклади, коли нові способи ведення бізнесу блокуються через недовіру та консервативність. Наприклад, більшість учасників спільноти АППАУ критикують системи е-закупівель через їхню переважно цінову орієнтацію. Але в 2016-17 рр ніхто чомусь не пішов на пропозиції ІТ-Enterprise ширше використовувати дані з систем Smart Tender та Prozorro. ІТ-Enterprise як розробник цих платформ, готова була надавати повні зрізи даних за попередній період у сфері діяльності конкретної фірми – члена АППАУ. Таким чином, можна було легко зрозуміти чому, хто й коли виграє тендери й, таким чином, формувати власну, просунуту аналітику, яка допомогла б вигравати наступні тендери, або принаймі покращити рівень управлінських рішень, наприклад, чи варто взагалі приймати участь в черговому тендері. В цьому прикладі ми бачимо, як усталені парадигми блокують прийняття інновації, яка стосується нового, колективного способу взаємодії й перетворення, здавалось би, нових проблем в нові можливості.

Чи можете ви продовжити подібний ряд прикладів зі свого досвіду? Що блокує керівників фірм від бачення нових ринкових можливостей, й прийняття інших, більш прогресивних та інноваційних способів ведення бізнесу? Якщо це парадигми мислення, то як їх розблокувати? Запропонуйте кілька дієвих способів для зміни мислення керівників фірм, учасників кластерів для планів 2021.

Цільова аудиторія: Всі учасники екосистеми

Додаткові джерела інформації:

- [4.0 як образ компанії нового типу – про шерингові моделі](#)
- [Кейс «Тріада» - можливо ли создание хайтек кластера в Запорожье](#)
- [Кейс «Індасофт» - використання маркетингу, як аутсоурсингової функції](#)

8. Ланки ланцюжків – які пріоритети

Аналіз ланцюгів доданої вартості (ЛДВ), з наступними видами меппінгу (кластерів, стейкхолдерів, інноваторів тощо), аналітика інновацій та інноваційних екосистем – є класичними інструментами стратегування для інноваційних кластерів, і які є особливо важливими на початковому етапі. Водночас, застосування цих інструментів на практиці передбачає наявність просунутих компетенцій по аналітиці в даній сфері, або ж наявність бюджету на зовнішніх виконавців. Досвід українських кластерів 2020-21 показує, що ми не маємо ні першого, ні другого. Більше того, згідно даних АППАУ, навіть знайти якісних виконавців в Україні на подібні роботи – велика проблема, подібних аналізів в нас немає практично в ніяких галузях, тобто, ніхто не має належного досвіду.

Водночас, це не означає, що ми не можемо робити первинну діагностику наявними силами. Перші спроби власного аналізу, і які відображені в стратегіях кластерів ІАМ Запоріжжя, Харкова та Миколаєва дають наступну картину ланцюгів

- Мова не йде про довгі та потужні ланцюги виробничої кооперації, а радше про мікро-ланцюги - по 5-7 акторів в ланцюгу, які співпрацюють на постійній основі. Але таких мікро-ланцюгів регіонального рівня – десятки.
- Першим наслідком цього є складність встановлення регіональної спеціалізації - про сумніви та недовіру до пріоритетів смарт-спеціалізації, які встановлені регіональними ОДА в проєкті «Інтеграція 4.0» та ClusteRISE було сказано багато
- Другим наслідком є розриви в двох категоріях– а) з іншими (обслуговуючими або розвитковими) підсистемами ланцюгів – як інновації та політики, б) в сфері регіонального «патріотизму» - тобто, гравці ринку не бачать ніякої різниці в географічній локації товару чи послуги, яку стикається з їхніми ЛДВ.

В роботах Industry4Ukraine та АППАУ ми також багато аргументували, що подібний стан є наслідком поширення «вulgарного лібералізму» та відсутності промислових політик в останні 5-15 років, і які разом привели до руйнування ланцюгів внутрішньої виробничої кооперації в країні.

Водночас, всі ці висновки та аналітика є недостатніми для розуміння практичних дій кластерних координаторів. *«Ок – все зруйновано, бізнеси не довіряють один одному, є багато розривів в ЛДВ, - все це я розумію»,* - каже кластерний координатор. – *«І що ж мені робити?»*. Питання практичних дій – які розриви в ЛДА та як закривати в першу чергу, - є головними на початковому етапі кластерного розвитку. Адже це закриття й означає налагодження співпраці, створення нової цінності та нових бізнес-стосунків серед учасників кластеру.

Запропонуйте дієві заходи для виявлення та закриття розривів в ЛДВ на регіональному рівні. Не забудьте навести приклади, які ілюструють ваші пропозиції на схемах (картах) ЛДВ, які є зазвичай використовуються в кластерному меппінгу.

Цільова аудиторія: Кластерні координатори. Консультанти. Університети.

Додаткові джерела інформації:

- [Перші кейси кластерів ІАМ – роль якісної аналітики](#)
- [Аналітичний звіт «Краща співпраця – як відповідь на виклик деіндустріалізації»](#)

9. Головні напрями експорту та інтернаціоналізації

В сфері промислових хайтек Україна ще не визначила свої конкурентні переваги. Тобто, в нас немає державної чи галузевих стратегій, які чітко та ясно показують, які конкурентні переваги ми вже маємо чи створюємо в середньо-високотехнологічних секторах промисловості. Відповідно, на рівні регіональних та-чи галузевих кластерних програм ці речі приходиться створювати практично з нуля. Знаючи при цьому що напів-офіційний курс держави «Brain & Grain» («Мізки та Зерно») з 2015 року й став, фактичною стратегією української держави: країна є лідером в темпах зростання сировинних складових в експорті (вкл з ІТ-аутсорсом, який в ІТ-галузі становить більше 70%), але немає при цьому ясної стратегії по інтеграції в світові ЛДВ.

Аналіз успішних експортерів в середовищі АППАУ та близьких секторах, говорить про можливі переваги як відносні інновації, кращу адаптованість та гнучкість, але також про негативні тенденції – ми не можемо вже конкурувати навіть за рахунок більш дешевих послуг. Через низький рівень продуктивності та різницю в технічних стандартах, навіть інженерні послуги стають часто більш дорогими, ніж такі в Польщі чи Німеччині, - зокрема про це говорить [один з кращих системних інтеграторів АСУТП АППАУ з офісом в Німеччині](#). Інший інтегратор з Запоріжжя, «Інфоком Лтд», який позиціонується АППАУ як лідер нашого ринку, також вказує, що й в Казахстані, де рівень замовників є нижчим від ЄС, вимоги до інновацій та передових технологій є дуже високими, а присутність російських фірм розробників та їх підтримка державою набагато перевищують такі від України. Перші спроби Морського кластеру України (Миколаїв) виходити на проекти кооперації та міжнародної співпраці (=інтернаціоналізації) з європейськими кластерами в морській галузі також показують численні розриви – їхні кластери набагато більше «прокачані» у всіх питаннях співпраці, й де тема інновацій є домінантою. Учасники наших кластерів, зазвичай, просто не готові до такої аженди.

Отже, що мають пропонувати наші молоді кластери та їх учасники в перших міжнародних зустрічах, які планують вже на кінець квітня? Що наші кластери запропонують для конференції в Казахстані, яка планується в червні? Чи залишиться наша пропозиція на рівні дешевих «Brain & Grain», чи все ж, в кожному кластері ми спроможні пропонувати високоякісні продукти та рішення, в тому числі колективні? Чи маємо ми виробляти консолідовану політику експорту – інтернаціоналізації та єдину пропозицію цінності від кластеру, чи поки що достатньо представити кращі фірми?

Цільова аудиторія: всі учасники кластерів та рег. екосистем, орієнтовані на експорт.

Додаткові джерела інформації:

- [Гра в ланцюжки](#) (про фактори конкурентоспроможності в АСУТП)
- [7 міфів про експортні стратегії в промислових хайтек](#)
- [Позиціонування наших інноваторів 4.0 – про висновки та follow-up](#)

10. Що таке інноваційний маркетинг та які пріоритети для кластерів

В звіті з Харківської події - презентації Індустрії 4.0 АППАУ остаточно констатувала відсутність інноваційного менеджменту та маркетингу в харківських університетах. Різниця в цих термінах полягає в тому, що якщо менеджмент має покривати всі сфери управління інноваціями, то функція маркетингу, щонайменше, мала б стосуватись аналізу вже існуючих кращих здобутків та їх ефективних комунікацій. Насправді, ми не побачили ні першого, ні другого й, узагальнюючи, мова не про Харків – аналогічна ситуації по всій Україні, й аналогічна ситуація в системі НДІ. До речі, серед кількох десятків харківських НДІ ми не знайшли жодної інновації Індустрії 4.0. Тоді чим в нас займаються науковці?

Але хіба інша ситуація в бізнесі? – спробуйте знайти хоча б один якісний аналітичний звіт по стану інновацій в українському машинобудування. Або ж, наприклад, в ІТ-галузі? Або ж, хоча б один подібний ландшафт, як ми робимо в Індустрії 4.0*?

І як ми неодноразово відмічали - мова не про повну відсутність інновацій чи неспроможність наших науковців чи розробників до них. Мова, в першу чергу, про **відсутність їх системного обліку, аналітики та комунікацій**. Ситуація часто виглядає контраверсійно, адже піаром в нас займаються майже всі, дуже багато інформаційного шуму, але якісний продуктовий та інноваційний маркетинг в промислових хайтек – надзвичайно рідкісна річ. Звідки й поява дискурсу про «цифровий популізм».

Отже, перша проблема, яку потрібно вирішувати – це як заповнити прогалини в знаннях та свідомості перших осіб про інноваційний маркетинг, про те, як його організувати, та якими мають бути перші кроки в цьому напрямі.

** Примітка автора: насправді, щось подібне має FinTech й певні спроби Civitta робила в AgriTech, - але це все по майже 20 сегментах xxxTech сегментів*

Цільова аудиторія: всі учасники інноваційних екосистем.

Додаткові джерела інформації:

- [Регіональний ландшафт Індустрії 4.0 – звіт з Харкова 23 березня](#)
- [Аналітичний звіт «Агенти змін»](#)
- [Отчет по встрече с ДТЕК \(2019\)](#)