



Виконавець:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

АППАУ

EAM
Zaporizhzhia



ПРОЄКТ «ClusteRISE»

ЕКСПОРТ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ
ПРОМИСЛОВИХ ХАЙТЕК

ПЕРШІ КРОКИ
ДЛЯ МОЛОДИХ КЛАСТЕРІВ ІАМ

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

Проект «ClusteRISE»

**ЕКСПОРТ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ
ПРОМИСЛОВИХ ХАЙТЕК**

**ПЕРШІ КРОКИ
ДЛЯ МОЛОДИХ КЛАСТЕРІВ ІАМ**

Аналітичний звіт

Звіт підготовлений в рамках проєкту ClusteRISE з розвитку кластерів ІАМ в регіонах Харкова та Запоріжжя. «ClusteRISE» виконує Асоціація «підприємств промислової автоматизації України» (АППАУ) в рамках проєкту «Застосування та реалізація Угоди про асоціацію ЄС – Україна у сфері торгівлі», що впроваджується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням уряду Німеччини. Окремі думки, висловлені в матеріалах, є особистою позицією авторів і необов'язково відображають точку зору Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Головний упорядник – генеральний директор АППАУ О. Юрчак

*За підтримки маркетингових агенцій
Rubarb Digital та Агенства Індустріального маркетингу.*



Зміст

1. Резюме звіту	5
2. Терміни та визначення	7
3. Роль експорту та інтернаціоналізації в розвитку кластерів ІАМ	9
4. Головні виклики в розгортанні міжнародної діяльності та експорту молодих кластерів	14
5. Розуміння кращих практик та можливостей в бізнес-об'єднаннях промислових хайтек	18
5.1 Означення можливих рішень	18
5.2 Кращі практики – стратегування.....	19
5.3 Кращі практики – максимальне використання шерингових та партнерських ресурсів	21
5.4 Кращі практики – вибір партнерів для послуг з аутсорсингу.....	24
5.6 Кращі практики – як стимулювати керівників до взяття зобов'язань	29
6. Синтез експортних можливостей для кластерів ІАМ.....	31
7. Smart Export and Internationalization – фінальні рекомендації для молодих кластерів ІАМ	34

1. Резюме звіту

Даний звіт підготовлений в рамках проекту ClusteRISE по розвитку кластерів «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування» в Запоріжжі та Харкові, і який виконується Асоціацією підприємств промислової автоматизації України» (АППАУ). Крім регіонів Запоріжжя та Харкова, звіт резюмує ситуацію та поточний стан розвитку кластерів типу ІАМ в Миколаєві та Вінниці, частково – Києві й висновує рекомендації важливі для розвитку всіх кластерів промислових хайтек на ранній фазі зрілості.

Першочергово, й базуючись на моделі зрілості кластерної організації, звіт фокусує на аспекті невідповідності цілей кластерів щодо експорту – їх реальним спроможностям. Кластери ІАМ вже ставлять амбітні цілі по експорту та інтернаціоналізації, але практично ще не мають для цього відповідного ресурсу, досвіду та компетенцій. Проект ClusteRISE відкрив численні можливості в цій сфері, в тому числі фінансові, але їх повноцінна реалізація наштовхується на перешкоди, пов'язані з організаційною спроможністю кластерних організацій, а також їх учасників.

Таким чином, звіт фокусує на послідовності **Smart Organization > Smart Product > Smart Export**, як єдиній, обов'язковій та невідворотній для вирішення дилеми «бажання vs спроможності». Тобто, учасники кластерів ІАМ не зможуть реалізувати свої цілі по експорту та інтернаціоналізації, доки серйозно проведуть належну самоорганізацію, не переглянуть свою експортну пропозицію (продукти та сервіси) на предмет конкурентоспроможності та правильного позиціонування, й поки не почнуть діяти значно більш злагоджено, консолідовано та використовуючи кращі можливості та інструменти, які вже існують у великому розмаїтті. 2021 рік показав численні приклади того, як кластери ІАМ дійсно швидко цьому навчаються й ми маємо на сьогодні цілу низку успішних ініціатив та обмінів в сфері експорту – інтернаціоналізації. Водночас, й не дивлячись то й факт, що більшість запланованих дій було виконано, кластерам бракує усвідомленості та фокусу на пріоритетах. На практиці це означає, що багато дій не дали

той ефект, який могли б дати. З метою усвідомлення цих пріоритетів, звіт аналізує ряд кращих практик в експортній діяльності в стратегуванні, використанні інфраструктури підтримки та шерингових інструментів, організації аутсорсингу, а також кращим відносинам з партнерами в стилі Win-Win.

Фінальні рекомендації правлінням кластерів зводяться до конкретних 5 кроків:

1. Визначенню осіб – членів Правлінь, відповідальних за розвиток експорту.
2. Закріпленню відносин win-win зі стратегічними партнерами (включно з партнерами по аутсорсингу) шляхом підписання відповідних меморандумів.
3. Делегування частини функцій між-кластерної та загальнонаціональної співпраці на рівень кластерного комітету платформи Industry4Ukraine.
4. Розробки плану дій 2022 з урахуванням цих домовленостей.
5. Широких публічних комунікацій цілей та плану.

Правлінням кластерів пропонується пройти ці кроки в найближчі 3–5 місяців, й завершити до лютого 2022 року.

Керівництво проекту ClusteRise

2. Терміни та визначення

В документі прийнятий наступний перелік скорочень та дефініцій:

АППАУ – Асоціація «підприємств промислової автоматизації України» - національна бізнес-асоціація, що об'єднує провідних акторів навколо розвитку Індустрії 4.0

АСІ (Агенція Європейських Інновацій) – один з провідних policy-maker в інноваціях та контактна точка програми Horizon Europe та I4MS

АРР -Агенція регіонального розвитку, - регіональні структури, що підпорядковуються обласним державним адміністраціям

Дія.Бізнес – веб-платформа та інформаційний портал, який надає послуги та інформацію для підприємств МСП. Цей ресурс веде офіс з розвитку підприємництва та експорту, що підпорядковується Кабінету Міністрів України.

EIF (Export – Internationalization – Fundraising) – програма, що створена в АППАУ

ІАМ (Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування) – концепція, створена АППАУ в 2019 для розвитку кластерів, що об'єднують регіональних учасників ринку в трьох зазначених секторах. Концепція АППАУ підтримана в 2019 Мінекономіки, а в 2020 – GIZ в рамках проекту ClusteRISE.

Кластер – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання організацій, які тісно співпрацюють між собою, а також з іншими суб'єктами в ланцюжку створення цінності з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції, її експорту й сприяння економічному розвитку регіону.

ОМС – органи місцевого самоврядування, виборні та інші органи територіальних громад, наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення.

МСП (МСБ) – малі та середні підприємства (малий та середній бізнес) представляють підприємства двох категорій, підприємства з кількістю працівників до 50 осіб й річним доходом до 10 мільйонів євро (малий бізнес), й підприємства з кількістю працівників від 21 до 250 (середній бізнес).

Промислові хайтек – середньо / високотехнологічні сектори економіки згідно класифікації ОЕСД: аерокосмічна галузь, фармацевтика, виробництво комп'ютерів та програмного забезпечення, промислова автоматизація та ІТ, виробництво медичного та оптичного обладнання, машинобудування (зі всіма підвидами – загальне машинобудування, авіа-, судно-, приладо-, тракторо-, авто- тощо), електроніка, хімічна галузь, промислових інжиніринг та будівництво «під ключ».

4ІР (англ. 4th Industrial Revolution, 4ІR) – Четверта промислова революція. Означає перехід усіх секторів економіки, соціальної сфери, публічних послуг тощо на новий рівень, що характеризується масовим впровадження нових цифрових, нано- та біотехнологій.

Індустрія 4.0 (Industry 4.0) – аналогічно до 4ІР, але стосується саме сфери промислового виробництва.

ТПП (Торгово Промислова Палат) – мережа регіональних недержавних неприбуткових організацій, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання.

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади.

РОВВ – регіональні або місцеві органи виконавчої влади.

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади.

РОВВ – регіональні або місцеві органи виконавчої влади.

ОМС – органи місцевого самоврядування, виборні та інші органи територіальних громад, наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення.

3. Роль експорту та інтернаціоналізації в розвитку кластерів ІАМ

В рамках численних опитувань спільнот промислових хайтек, а пізніше молодих кластерів ІАМ в період з 2017 по 2021 рік, напрям експорту та інтернаціоналізації входить в топ-3 пріоритети розвитку, рис. 1. Причина цього стану очевидна – розміри внутрішнього ринку та платоспроможність українських замовників є незадовільними для сукупного потенціалу виробників машинобудування, інжинірингу та інших представників промислових хайтек.



Рис. 1 Експорт в стратегії Морського кластеру України йде не 1-му місці

Водночас, хоча ця причина є головною, не тільки вона впливає на визначення статусу та ролі експорту та інтернаціоналізації в стратегії кластерів. За всіма визначення та ознаками, кластери – це об'єднання виробників однієї або споріднених галузей, і які об'єднуються саме для завдань експорту. Яскравий приклад в Україні – це ІТ-кластери. Інколи можна чути критику на ці кластери за відсутність справжніх виробничих ланцюгів всередині їх об'єднань, але одну з ключових вимог

кластерів – об’єднання ресурсів для кращого експорту та-чи інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості, - вони виконують на «відмінно». З іншого боку, дослідження в проєкті ClusteRISE показують, що експорт стає успішним тільки на етапі зрілості організації, рис. 2.

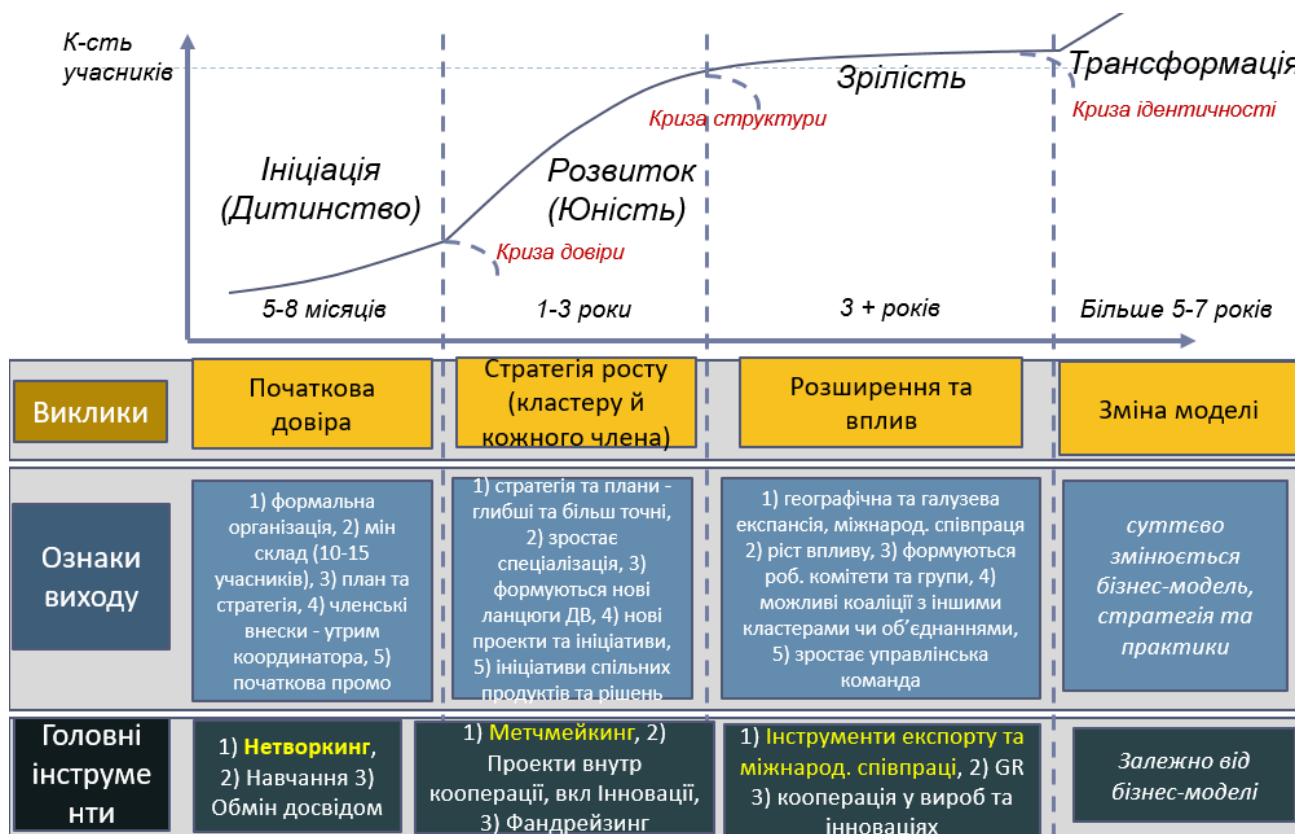


Рис. 2 Модель зрілості кластерної організації, прийнята в проєкті ClusteRISE

З цього слідує, що в нормальних умовах, шляхом органічного зростання, жоден кластер не може вийти на стабільні показники експортного зростання менше, ніж за 3 роки. Досвід зрілих ІТ-кластерів Харкова та Львова, асоціацій АППАУ та УАМ доказує цей факт, так само як і факапи, наприклад, в Хмельницькій області з кластерами весільного вбрання.

Постає питання яким чином і чи можливо взагалі здійснити «стрибок» з етапу «дитинства» й розпочинати експортні програми вже в фазі ранньої зрілості. Адже теоретично, ряд передумов для цього є – в першу чергу, в кожному кластері є сильні, експортні виробники й разом вони могли б посилювати один одного в експортних програмах.

Методологія розвитку кластерів ІАМ пропонує відповідь на цей виклик у вигляді 3х smart – Smart product, Smart Organization, Smart export, рис. 3. Зокрема, організації кластеру мають відразу налаштувати свої ресурси на використання вже існуючих в середовищі експортних можливостей, інструментів та ресурсів – а не намагатись створити все це в себе і з нуля.



Рис.4 3 ключові компоненти в ідеології кластерів ІАМ

План розвитку кластерів ІАМ Запоріжжя та Харкова в проекті ClusteRISE ідеально відповідав цим положенням, рис. 4, послідовно реалізуючи комплекс заходів – від розумної організації, до розумного експорту.

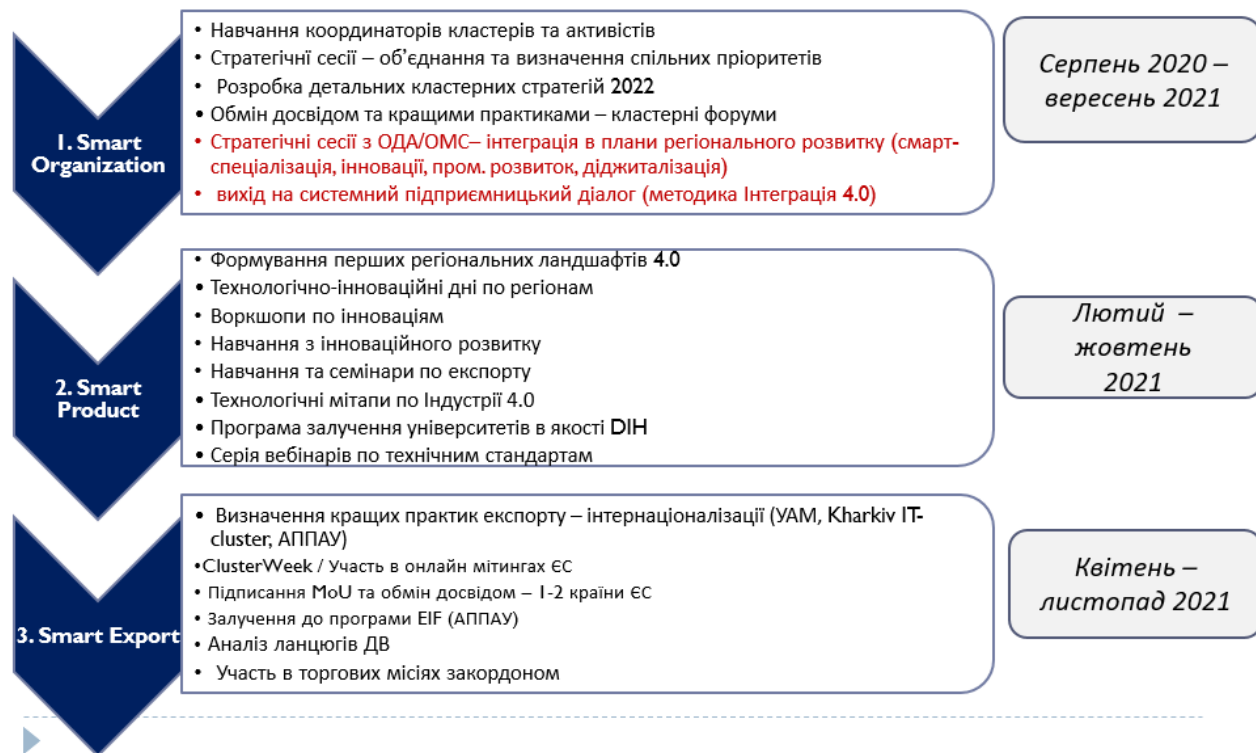


Рис. 5 Розгортання 3-х Smart у вигляді дорожньої карти в проекті ClusteRISE.

На момент виходу цього звіту (жовтень 2021) ми констатуємо, що все-ж, за 1-ий рік роботи, молоді кластери не вийшли на стабільні показники інтернаціоналізації – експорту. На даний момент в нас немає хоча б формальних ознак інтернаціоналізації – як МоU (меморандумів про співпрацю) з 1-2 зарубіжними кластерами по кожному регіону, не кажучи вже про зростання обсягів експортних продажів завдяки кластерам.

Між тим, зростання експорту промислових секторів в Україні – цілком реальна річ. В рамках проекту ClusteRISE, а також в діяльності кластерного комітету industry4Ukraine, ми широко промотуємо [успішну історію Української асоціації меблевіків \(YAM\)](#), яка в 2021 нарощує зростання експорту своїх учасників на 50-60%. При цьому варто розуміти, що YAM – зріла організація, яка існує на ринку майже 20 років, а в експортну діяльність інвестує значні кошти останні 3 роки.



Успіх УАМ є надихаючим прикладом та бенчмарком для багатьох промислових хайтек, які дійсно останні 6 років знаходяться в складному становищі й чимало з них втрачають віру та перспективу в експорті.

Отже, перспектива експорту – інтернаціоналізації дійсно є. Кластери, які спроможні об'єднати промислові хайтек – є кращим інструментом для цього й приклад УАМ, а також успіхи розвинутих ІТ-кластерів та АППАУ це доводять.

Але розвиваючи далі дискурс про виклики експорту, ми говоритимемо про труднощі реалізації цієї стратегії, тобто в контексті перешкод, які заважають молодим кластерам вже на першому році зростання реалізувати принципи трьох Smart-компонентів на практиці. Адже як видно, з рис. 5 більшість пунктів плану виконані або в процесі виконання (в червоному – не виконані завдання інтеграції в регіональні плани розвитку).

4. Головні виклики в розгортанні міжнародної діяльності та експорту молодих кластерів

Зазвичай, українські промислові виробники при виході на експорт мають багато труднощів [й наше опитування від серпня](#) це фіксує в черговий раз:

1. Тільки 20% учасників ринків ІАМ зазвичай мають формалізовані стратегії експорту та міжнародної співпраці – це означає, що переважна більшість учасників ринку хоча й «хочуть на експорт», але не планують відповідні інвестиції.
2. Більше 70% респондентів вважає, що їх продукти є конкурентоспроможними тільки на ринках країн, що розвиваються, або вони просто не знають свій рівень конкурентоспроможності. Й водночас, ринком №1 респонденти вказують ЄС. Але як можна виходити на висококонкурентний ринок ЄС без розуміння власної конкурентоспроможності? – це говорить про певну «наївність» й те саме ігнорування стратегічного планування при виході на експорт.
3. Висновок вище підтверджує відповідь, що більшість респондентів досить приблизно або взагалі не орієнтуються в бенчмаркінгових показниках та світових стандартах в своїй галузі; 53% не мають чітко сформульованої пропозиції цінності на своєму сайті, й така сама кількість не моніторить поведінку конкурентів та споживачів системно та регулярно.
4. Найвужчим місцем в підготовці фірм до експорту, очевидно, є маркетинг – не більше 10% фірм мають підготовлених спеціалістів, і які володіють англійською мовою. А 35% заявляють, що не мають ніякого експортного маркетингу. При цьому мовний бар'єр залишається викликом для більше 70% респондентів – вони користуються на виставках послугами перекладачів.

5. Найбільше компанії потребують допомоги в наступних видах експортного маркетингу:
- a. Організації та фінансовій підтримці торгових місій та участі в зарубіжних виставках
 - b. Проведення досліджень зарубіжних ринків
 - c. Покращенню інноваційності своїх продуктів
 - d. Виробленню більш сильних УТП (пропозицій цінності) та інших меседжів, які покращують їх позиціонування на цільових ринках
 - e. Покращення навичок персоналу в роботі на зарубіжних ринках.

Ці результати добре корелюються з тими, що отримані раніше в АППАУ та подібних організаціях, що проводять опитування промислових хайтек ринків. Зокрема, опитування [опитування АППАУ від 2016-19](#) рр. вказує на подібні розриви в базових функціях маркетингових комунікацій, а також в дослідженнях. Іншими словами, **МСП промислових хайтек не мають розвинутої функції маркетингу навіть на внутрішньому ринку, й це відразу проявляється при виході на зовнішні.**

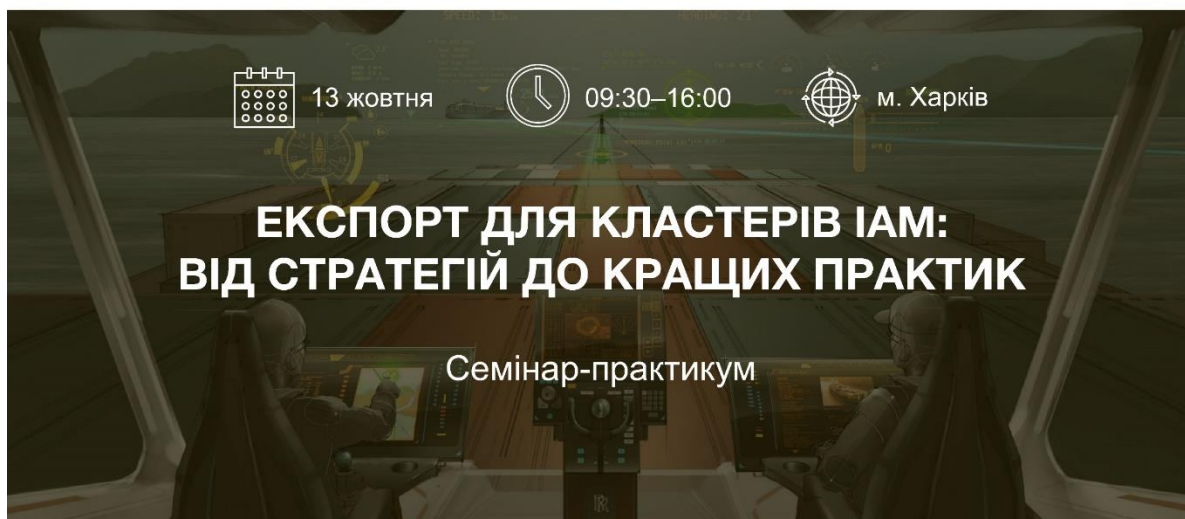


Рис. 6 Банер семінару 13 жовтня в Харкові.

Захід був фінальним в підготовці до експорту для кластерів ІАМ, й хоча на ньому були присутні кращі провайдери маркетингових послуг, його відвідали менше 10 учасників кластерів ІАМ.

Відсутність маркетингової функції є слабким місцем молодих кластерів ІАМ. В Запорізькому кластері частково ця функція делегована на місцеву ТПП, а в Харківському – взагалі «висить». Найбільше це проявляється у відсутності комунікацій про новини кластеру на сайт кластеру та в розсилках до своїх членів, хоча реальні активності проводяться майже щотижня.

Інша проблема – спроможність самих учасників кластерів реагувати на пропозиції щодо покращення навичок та загальної спроможності в експортній діяльності. Обидва кластери відібрали в експортну програми 19 фірм – існуючих та потенційних експортерів. Але тільки 5 з них були присутні на семінарі 13 жовтня по експортному маркетингу. Подібні ситуації ми спостерігали в травні та серпні в заходах з покращення інноваційності продуктів компаній та їх діджиталізації. Не відбулось значного залучення учасників кластерів в технологічні мітапи «[САПР В МАШИНОБУДУВАННЯ](#)», хоча тут загалом дуже добре проявився потенціал Харківської спільноти промислових хайтек.

Все це говорить про загальну низьку спроможність фірм, учасників кластерів до розвитку бізнесу – навіть коли якісна послуга надається безкоштовно, компанії не спроможні їх приймати з причини відсутності профільного ресурсу. Простіше кажучи, **просто немає кого навчати експортному маркетингу, чи інноваційному менеджменту, чи фандрейзингу чи іншим функціям в розвитку бізнесу** – зазвичай всі ці функції ведуть перші особи, але при високому операційному навантаженні їм так само ніколи цим займатись.

Компанії могли б краще делегувати або аутсорсити вказані функції в зовнішніх партнерів, які пропонують їх на шеринговій або партнерській основі. Наприклад, Запорізька ТПП організувала торгові місії в Узбекистан та Литву, й провела 2 міжнародні виставки в Запоріжжі – місцевий кластер ІАМ активно приймав в них участь. Водночас, в Харкові зближення з ТПП тільки почалось й сильного партнера в цьому регіоні за рік роботи ми ще не здобули. Обидва кластери не є активними в програмі Export – Internationalization – Fundrasing (EIF) від АППАУ, де ключову роль в міжнародній співпраці та фандрейзингу могли б зіграти університети – учасники кластерів.

Подібних прикладів недовикористання існуючих ресурсів чимало, й в своїй природі вони апелюють радше до тієї ж причини – недостатньої спроможності кластерного менеджменту акцептувати існуючі пропозиції та ефективно їх розподіляти серед учасників кластеру. Таким чином, в реалізації запропонованої дорожньої карти Smart Organization -> Smart Product -> Smart Export ми фіксуємо 3 головні та взаємопов'язані виклики:

- 1. Низький та неадекватний поставленим цілям рівень експортного маркетингу учасників експортних програм.**
- 2. Слабкі інституційні спроможності кластерних організацій (слабкий менеджмент) і самих учасників кластерів.**
- 3. Недостатнє використання шерингових та спільних, партнерських ресурсів.**

Подальший виклад матеріалу в цьому звіті фокусується навколо прояснення аспектів цих викликів та можливих рішень.

5. Розуміння кращих практик та можливостей в бізнес-об'єднаннях промислових хайтек

5.1 Означення можливих рішень

Відповідь на поставлені вище виклики апелює, в першу чергу, до нейтралізації прогалин на рівні менеджменту кластерних організацій, їх кращому розумінні, які проблеми є головними і як їх вирішувати. Коротко, можливі рішення можна резюмувати наступними пропозиціями:

	Виклик	Опції рішень
1	<i>Покращення рівня експортного маркетингу учасників кластерів ІАМ</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткий розподіл – делегування та аутсорсинг окремих функцій підготовки <ol style="list-style-type: none"> a. Окремим партнерам як ТПП b. Окремим партнерам на аутсорсингу – з попередньої оцінкою якості – ціни їх послуг c. Кластерному менеджменту в представленні всього кластеру, а також в стратегіях виходу. 2. Продовжити обмін кращими практиками з залученням керівників фірм з метою масштабування цих практик.
2	<i>Покращення загальних спроможностей кластерних організацій та учасників фірм в розвитку бізнесу</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулювати керівників до взяття зобов'язань з покращення власної пропозиції шляхом більш конкретних домовленостей. Зокрема, в рамках вже спланованих експортних програм, - фіксація домовленостей по кожному учаснику. 2. Розділення фірм на 2 категорії - ті, де взагалі немає ресурсу, й тих, де він є. Відповідно, розширені програми тренінгів надавати останнім, тоді як першим рекомендувати послуги на аутсорсингу.

3	<i>Краще використання шерингових та спільних, партнерських ресурсів</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кластерному менеджменту необхідно провести систематизацію шерингових та партнерських ресурсів. 2. Після цього провести в кластерах ІАМ опитування або загальні збори, де представити ці шерингові та партнерські ресурси й розподілити учасників кластерів по ним, щоб зрозуміти попит й
---	---	--

Очевидно, що приставка Smart (organization) буде стосуватись комплексного задіяння вказаних методів – саме тоді це дасть необхідний синергетичний ефект. **Ясний план дій, дисципліна в його виконанні та послідовність в рішеннях** – є базовими умовами для цього, й це в першу чергу, стосується кластерних координаторів та відповідних осіб в правлінні, – кураторів експорту.

5.2 Кращі практики – стратегування

Від [першого експортного семінару в Берліні 2017 року](#) АППАУ постійно акцентує на кількох ключових тезах, які мають проходити червоною ниткою через стратегії, як кластерів, так і їх учасників.

Робіть **правильне позиціонування** – для Німеччини, й для Казахстану ваша пропозиція може звучати по різному. Й сама стратегія має бути іншою. Якщо в першому випадку мова йде радше про інтеграцію в існуючі європейські ЛДВ, то в другому – про експорт готових продуктів та рішень. Частково, ці рекомендації вже реалізуються в спільноті АППАУ – [IT-Enterprise успішно виходить на ринок Єгипту та Африки](#) саме зі своїми комплексними рішенням, тоді як для німецьких партнерів пропонує більш гнучку систему інтеграції в їх ЛДВ.

Розвивайте, в першу чергу, **партнерів, канали продажу та нетворкінгу**, а не відразу – кінцевих замовників. Більшість успішних експортерів з промисловості та хайтек розпочинають з розвитку партнерських каналів. Яскравим прикладом є українська компанія Terrasoft, яка вже стала сьогодні світовим брендом, і сьогодні налічує

мережу з кількох сотень інтеграторів та дистрибуторів по всьому світові. А в контексті розвитку кластерів ІАМ, важливою є стратегія інтернаціоналізації – як **поступового, органічного входження в ЄС** через партнерство в інноваційних та розвиткових проектах з іншими кластерами, університетами, агенціями, ТПП тощо. Все це – ваші канали доступу до нових ринків! [Обмін між Запорізькою ТПП та Литовськими партнерами](#) в вересні 2021 добре це доводить.

Компаніям – інноваторам варто **розділяти стратегії експорту та інтернаціоналізації**. Чимало компаній прагне відразу вийти на міжнародні ринки зі своїми продуктами. Європейські компанії, наряду з суто експортними програмами, широко використовують доступні інструменти та програми інтернаціоналізації, тобто міжнародної співпраці. Ці програми можна умовно розділити на 3 категорії:

- Грантові проекти, які передбачають нові, інноваційні розробки в європейських консорціумах. Сукупність таких проектів просуває наша програма EIF, наприклад, [проект BOWI](#) передбачає тісну співпрацю 20 відібраних МСП з київським Центром 4.0 (він же ДІН) на базі КПП й під кураторством кількох зрілих ДІН-ів з країн ЄС.
- Проекти міжнародної співпраці – як обмін досвідом, стажування, спільні досліджень, і які дуже розвинуті на кластерному рівні. Прикладом таких проектів є проект АППАУ 2018-го року «[Обмін досвідом між кластерами IoT: Україна – Польща](#)».
- Просвітні та освітні проекти широкого спрямування й для великої кількості учасників. Такими проектами зараз є EU4Digital EU4Business – в них приймають участь десятки МСП, освітніх та наукових установ з 6 країн східного партнерства та багатьох країн ЄС.

Подібні програми не дають відразу ефекту на ріст експортних продажів. Натомість, вони дають досить швидкий вплив на покращення спроможностей учасників таких програм в **інноваційному менеджменті, розвитку бізнесу, покращенню культури співпраці та**

розумінні того, як працюють міжнародні ринки. Наприклад, в рамках програми EIF, окремі учасники вже відчули позитивний вплив вирівнювання з європейськими інноваційними практиками та передовими тенденціями в технологіях Індустрії 4.0. проект 2018 був одним з головних рушіїв відновлення кластерного руху в Україні й дав поштовх в 2019 до створення концепції ІАМ. А нинішні програми EU4Digital EU4Business значно сприяють як покращенню наших знань про інструменти діджиталізації МСП, так і ведуть до якісного нетворингу з ЄС та країнами EaP,

Саме тому, ми рекомендуємо учасникам кластерів ІАМ виділяти достатньо часу і на ці програми, - адже покращення вказаних спроможностей є серйозним викликом для більшості МСП з промисловості та промислових хайтек.

Головна рекомендація для правильного стратегування в експорті та інтернаціоналізації – проведення періодичних консультацій та стратегічних сесій **як на рівні кластерів, так і на рівні окремих фірм.** 2 головні завдання, які мають регулярно розглядатись на цих сесіях – це а) визначення поточного рівня та стану («де ми в своєму експортному русі») та б) корегування плану дій («які наші цілі та як їх досягнути»).

5.3 Кращі практики – максимальне використання шерингових та партнерських ресурсів

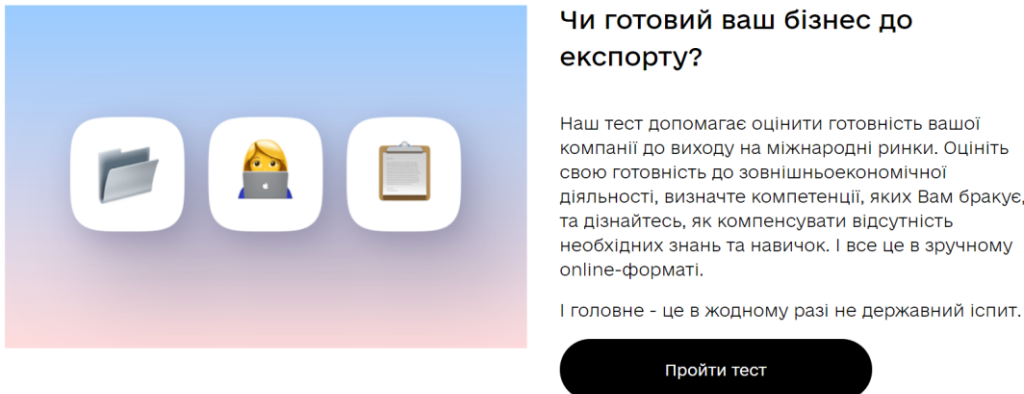
Фірми часто намагаються знайти партнерів та клієнтів закордоном самостійно, або ж разово використовуючи ті чи інші канали. Насправді, каналів або інструментів експортної підтримки є чимало й в них потрібно розбиратись, адже кожен з них має своє призначення, специфіку, ефективність й, відповідно, може більше або менше підходити під ваші потреби.

[Дайджест №7 платформи Industry4Ukraine від червня 2020](#) дає огляд таких інструментів й акцентує на тому, що інструментів експортної підтримки дійсно чимало. В рамках АППАУ та кластерів ІАМ ми

рекомендуємо максимально використовувати ті канали, які вже добре себе зарекомендували:

- Українські консульства та посольства
- Торгові місії торгово-промислових палат
- Торгові місії, а також інші інструменти підтримки які надає Офіс з просування експорту.
- Програми міжнародних організацій в сфері експорту та інтернаціоналізації.
- Серед готових інструментів підтримки, зверніть увагу на незначні, здавалось би, але насправді важливі інструменти само-діагностики, які пропонує [Дія.Бізнес](#).

Оцінка готовності до експорту



Чи готовий ваш бізнес до експорту?

Наш тест допомагає оцінити готовність вашої компанії до виходу на міжнародні ринки. Оцініть свою готовність до зовнішньоекономічної діяльності, визначте компетенції, яких Вам бракує, та дізнайтесь, як компенсувати відсутність необхідних знань та навичок. І все це в зручному online-форматі.

І головне - це в жодному разі не державний іспит.

Пройти тест

Рис. 7

За виключенням україно-литовських обмінів, що організувала Запорізька ТПП, ось ще кілька прикладів з використання вказаних каналів з вже існуючої практики кластерів ІАМ та АППАУ:

- В перших торгових місіях на Казахстан в червні - вересні харківський кластер ІАМ добре використовує канал підтримки нашим консульством в Казахстані. Підтримка консульства та безпосередньо пана посла стосується як виходу на казахських стейкхолдерів та партнерів, так і підготових заходів.



Рис. 8. На зустрічі з послом України (по центру) в Казахстані, П. Врублевським в київському офісі компанії «Інфоком Лтд»

- Проект ClusteRISE дав змогу згенерувати кілька нових можливостей інтернаціоналізації – зокрема, мова про [ClusterWeek](#) на якому широкій аудиторії ЄС та EaP представлялись 10 українських кластерів, а також про виграш 1-го експортного гранту запорізьким кластером IAM, - мова про участь в чеській виставці в Брно.
- Канали EU4Digital, зокрема, створений спеціально для країн EaP віртуальний нетворкінговий майданчик на платформі I4MS ми вже використовуємо для власних заходів – зокрема, залучення країн EaP до конференції [Asset Performance Management](#) 9 листопада.

Перелік подібних заходів кластерного рівня, й де завдяки кластерній кооперації та планам, значно заощаджується бюджет окремих фірм й

відкриваються нові можливості, буде тільки зростати. Але фірмам – учасникам кластерів варто завчасно робити свій вибір та ретельно готуватись до заходів.

5.4 Кращі практики – вибір партнерів для послуг з аутсорсингу

Слабка підготовка до заходів – один з найбільш очевидних недоліків учасників кластерів ІАМ. Як вже було сказано, в розділі 4 фірми не тільки не мають належних, якісних засобів для експорту – інтернаціоналізації (якісні брошури, відео-ролики, сайт, каталог продукції тощо) та адаптованого під цільові ринки позиціонування, - частіше всього ці речі в МСП просто немає кому робити. Брак кваліфікованого ресурсу є головною проблемою МСП не тільки в експортному маркетингу, але й по ряду інших функцій розвитку бізнесу – в першу чергу, інноваційного менеджменту.

Отже, керівники фірм, учасників кластерів часто стоять перед викликом – як швидко та ефективно використовувати численні можливості, і яких все більше, не маючи для цього окремо виділеного, кваліфікованого ресурсу.

Правильна (smart) організація, очевидно, має максимально делегувати найбільш складні функції на аутсорс. Ці функції, зазвичай, передбачають залучення, одного чи кількох фахівців високої якості, з великим досвідом та компетенціями в вузьких сферах, й рекрутинг яких на постійній основі буде коштувати надто дорого або ж, вирощування яких в себе займе роки.

В експортному маркетингу, до таких функцій належать:

1. Створення ефективних стратегій експорту та інтернаціоналізації, включно з елементами позиціонування та формулюванням сильної пропозиції цінності (УТП).
2. Ринкові дослідження по вибору цільових ринків, аналізу конкуренції та споживачів, каналів доступу тощо.

3. Створення найбільш складних, але ефективних засобів маркетингових комунікацій – як веб-сайт, відео-ролик, брошура.
4. Організація торгових місій на нові ринки.
5. Організація подій онлайн в умовах пандемії COVID-19.

Як бачимо, ці завдання й саме в такому порядку, становлять певну послідовність дій й зазвичай, це і є основа добре спланованих маркетингових кампаній. В якості партнерів й для виконання завдань по цим напрямам ми рекомендуємо:

- **Стратегування:** окремі консультанти (перелік ще уточнюється), серед яких і компанія B2B Ray – спеціаліст по стратегічному менеджменту та маркетингу для складних та хайтек ринків B2B. Напрацювання B2B Ray сьогодні повністю інтегровані в АППАУ – й де команда виконавчої дирекції пропонує окремі сесії та консультації, а також [ведення на аутсорсингу низки маркетингових функцій](#). Задіяння цього ресурсу практично вже відбувалось в рамках проекту ClusteRISE впродовж 2020 - 21 рр – від стратегічних сесій, й до розробки кількох сайтів та їх ведення, - команда маркетингу АППАУ демонструвала свою спроможність виконувати роботи швидко, якісно й за цінами, що є значно більш доступними для кластерів ІАМ.

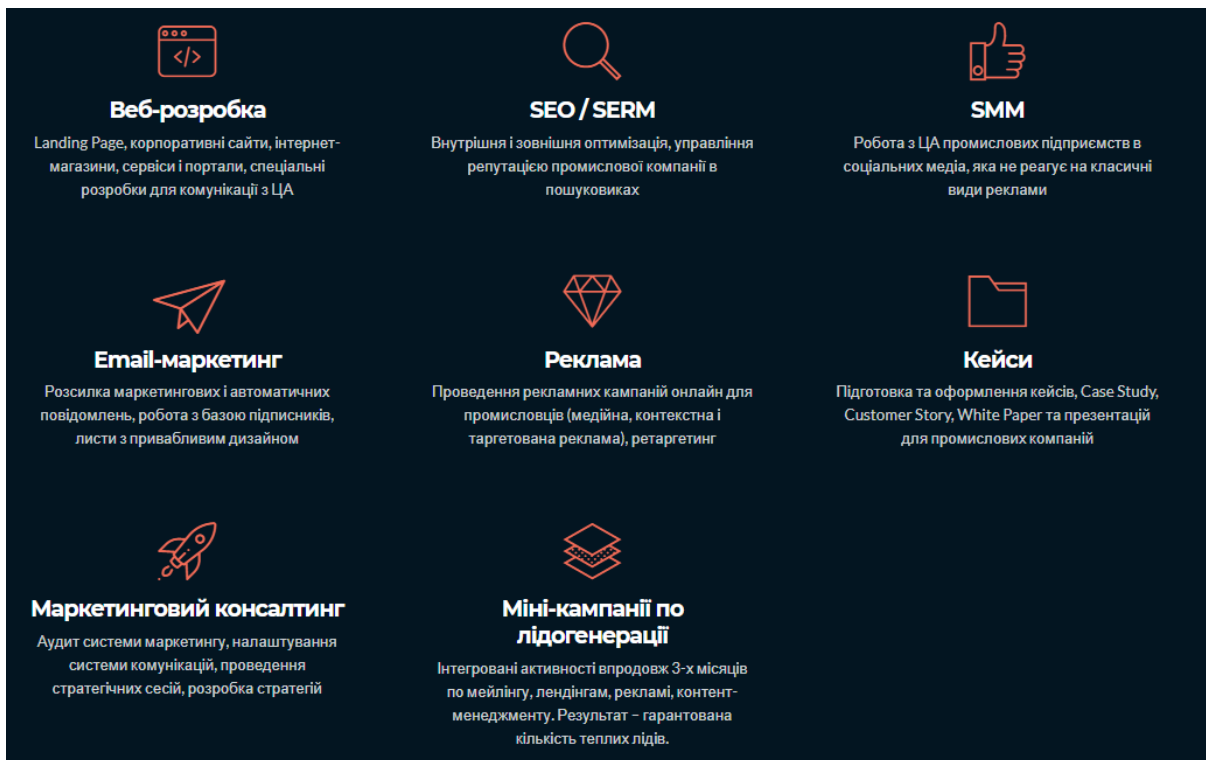


Рис. 9. Перелік послуг на аутсорсингу на ресурсі marketing.appau.org.ua

- **Ринкові дослідження:** це окрема, й досить складна сфера діяльності, де зазвичай досвід та компетенції накопичуються роками. В нашій сфері діяльності рекомендується команда «[Агенції індустріального маркетингу](#)», яка спеціалізується на ринкових дослідженнях й має в цій сфері 15 річний досвід, включно з роботою на зарубіжних ринках.
- **Створення відео-контенту:** якісний відео-контент (живі відео-ролики, анімовані ролики з 2D/3D графікою) потребують високої компетенції та спеціалізації. Серед наших партнерів, ми рекомендуємо агенцію [Rubarb Digital](#) – вони спеціалізуються саме на промислових та B2B ринках, й виконали вже десятки робіт саме для компаній з інжинірингу та машинобудування.

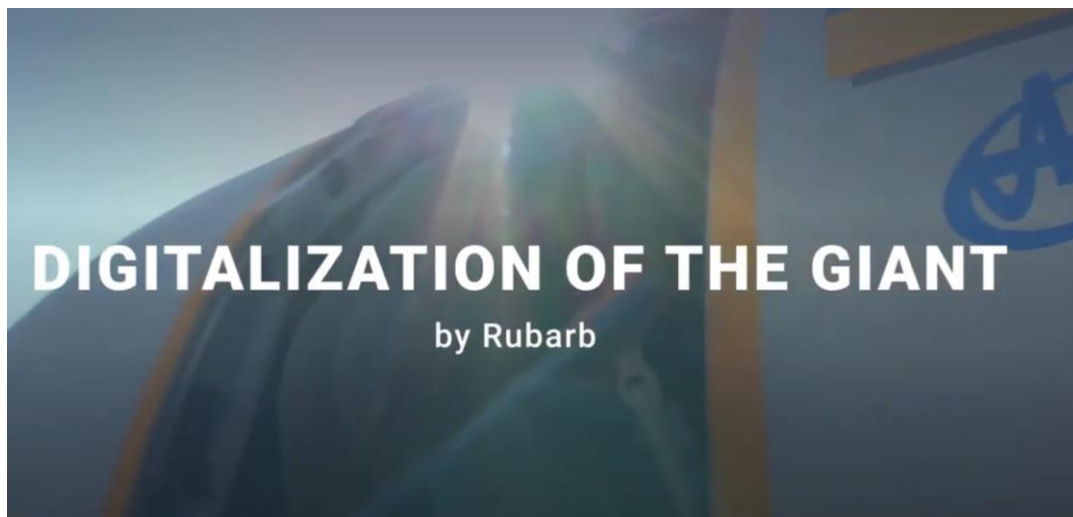


Рис. 10. Один з найбільш видовищних роликів Rubarb – [про діджиталізацію веб-ресурсів ДП «Антонов»](#)

- **Створення онлайн платформ:** тут пропонується вибір – для невеликих за масштабами онлайн-конференцій АППАУ створила [matchmaking space](#) – де, в квітні 2021 вже відбувався ClusterWeek. Натомість, для великих виставкових івентів, чи комбінованих івентів (форуму – виставки) ми рекомендуємо партнерський ресурс [Digital Engineering Expo 2022](#) – перша конференція 9 листопада по АРМ пройде саме тут. Перевагами DDE2022 є можливості візуалізації стендів учасників, 3-мовна підтримка й потужна команда розробників, яка стоїть за цим продуктом.

Важливо зазначити, що чимало підрядників, яких ми рекомендуємо є зареєстрованими консультантами на ресурсі ЄБРР «Мережа», фонд якого може компенсувати замовникам МСП до **50% коштів на вказані роботи**.

З питань організації зарубіжних торгових місій ми рекомендуємо учасникам кластерів тісно кооперуватись з регіональними ТПП – практично кожна з них, планує торгові місії й має належний штат для їх організації.

Для компаній, які мають власний, виділений маркетинговий ресурс – хоча б 1-2 фахівців, важливим є навчання персоналу. Багато тренінгів на цю тему організують як регіональні ТПП, так і стейкхолдери

національного рівня. Зокрема, ще постійно генерує тренінгові послуги офіс [з підприємництва та розвитку експорту](#) (Дія. Бізнес.Експорт).

Helping SMEs Generate Export Business (Допомога МСП у створенні експортного бізнесу)

Англomовний курс, що знайомить з методами успішного створення міжнародного бізнесу – як традиційного, так і віртуального. Обговорюються характеристики обох видів бізнесу, їхні плюси та мінуси, а також проблеми та фактори, які визначають вагомi переваги.

Видавець: Helping SMEs Generate Export Business, ITC

Тривалість: 2 тижні

Категорія: Онлайн-навчання

Тематика: онлайн-навчання

[Перейти до курсу](#)

Рис. 10

Щодо створення подібного ресурсу на рівні самих кластерів ІАМ, залучення хоча б 1-2 кваліфікованих фахівців на рівень менеджменту кластерної організації є серйозним викликом – адже без значного розширення членів або здобуття великих грантів, це просто неможливо. Рекомендація в цій ситуації аналогічна – **потрібно максимально залучати шеринговий ресурс**. Й крім ТПП – як це вже сьогодні робить Запорізький кластер, необхідно включати можливості партнерів від ЗВО. В кожному регіоні, в провідних технічних університетах є кафедри маркетингу та менеджменту, які на сьогодні практично ніяк не задіяні в регіональному кластерному розвитку. В червні АППАУ запропонувала спеціальне стажування та [програму професійного зростання](#) через включення цих фахівців та студентів до питань експортного маркетингу кластерів ІАМ. Ця пропозиція залишається все ще актуальною й не реалізованою.

5.6 Кращі практики – як стимулювати керівників до взяття зобов'язань

Навіть коли всі вищевказані можливості організуються для учасників кластерів на безкоштовній основі, це зовсім не означає що вони дадуть ефект впродовж 1-2 років. В Україні є чимало випадків грантових проектів, коли експортні місії в рамках бізнес-об'єднань нічим не закінчувались й, де-факто, кошти міжнародних донорів витрачались даремно. Головною причиною таких випадків є **відсутність зобов'язань з боку учасників цих програм, - представників МСП**. Тобто, позиція керівників фірм часто зводиться до формули «Мені – все, від мене – нічого». Але насправді, всі ці можливості розкриваються тільки у випадках, коли конкретна фірма несе власні зобов'язання, а саме:

- Керівники інвестують свій час в проведення відповідних стратегічних сесій та консультацій.
- Вони інвестують також і власні кошти в створення власних ресурсів та засобів маркетингу, дослідження тощо.
- Вони демонструють серйозне відношення до виконання активностей, які є критичними у виході на нові ринки – слідування рекомендаціям щодо підготовки до торгових місій, підготовка персоналу, якісний follow-up по отриманим контактам та лідам тощо.
- З часом, навіть малі фірми організують власний ресурс для проведення мінімальних маркетингових активностей – як е-розсилки по своїй контактній базі.

З точки зору підтримки кластерних об'єднань, учасники мають також регулярно сплачувати членські внески, бо інакше без менеджменту та координації, вся планова та системна експортна діяльність просто неможлива. Тільки таким чином можна досягати ефективності в планах та, в цілому, відносин Win-Win.

Хорошим прикладом співпраці є початок торгової місії та підготовки виставки на Hannover Messe АППАУ та Export Promotion Office (сьогодні – офіс з розвитку підприємництва та експорту). В сенсі отримання належних зобов'язань від 12 фірм – учасників місії ми пройшли наступні етапи:

1. Ретельний відбір за критеріями готовності та інноваційності пропозицій, учасників українського стенду.
2. Зобов'язання оплати учасниками частини вартості стенду – для цього АППАУ підписувала договори з кожним з учасників місії.
3. Уважний перегляд пропозиції кожного учасника з рекомендаціями по покращенню.
4. В стадії затвердження дизайну спільного стенду були сформована окрема група, де ми намагались максимально врахувати побажання кожного члена делегації, але разом з цим – зрозуміти їх пропозицію та позиціонування.
5. Були сплановані кілька пост-активностей, в яких ми спільно мали відпрацьовувати техніки та такики follow-up.

Колеги з офісу просування експорту виконували важливу роль «контролера якості та залучення» – й це було важливим чинником щодо взяття конкретних зобов'язань учасниками місії. На жаль, всі ця роботи через пандемію COVID-19 не були завершена самою виставкою. Тим не менше, цей досвід та ці практики є цінними для учасників молодих кластерів ІАМ та АППАУ на підготовчому етапі важливих торгових місій.

6. Синтез експортних можливостей для кластерів ІАМ

Огляд всіх можливостей представлений в табличному вигляді

	Потреба	Можливості	Можливий партнер чи ресурс для реалізації
A	Smart Product - підготовка пропозиції цінності (продукти та сервіси) - окремої фірми, учасника кластеру, так і всього кластеру		
1	Діагностика конкурентоспроможності	Стратегічні сесії та аудити	Консультанти
2	Визначення та реалізація стратегії інноваційного розвитку	Стратегічні сесії та аудити / Тренінги з іннов. розвитку / Входження в проекти	Консультанти іннов. розвитку, АЄІ, АППАУ, інші
3	Розуміння кращих практик в Україні	1) Заходи, які регулярно проводяться на платформі Industry4Ukraine 2) Технологічні мітапи комітету АППАУ - ІАМ, 3) Технологічно-інноваційні дні ІАМ 4) розміщення на ресурсі Land4Developers та на регіональних ландшафтах ІАМ - І4.0	Кластери ІАМ, АППАУ, комітети платформи Industry4Ukraine, Land4Developers
4	Синхронізація з трендами ЄС	Численні онлайн-офлайн заходи, що проводить АППАУ, також - програми EU4Digital / I4MS, EU4Business. Окремо - програми які вже мають рег. партнери - ТПП, ЗВО та інші	АППАУ, ТПП, інші партнери
5	Участь в міжнародних консорціумах	Програма EIF АППАУ / програми I4MS / EEN та інші	АППАУ, АЄІ, EU4Digital,

B	Smart Organization – покращення власної спроможності реагувати на виклики та можливості		
1	Визначення найбільш релевантних заходів - інструментів по відношенню до зрілості	Проведення консультацій та стратегічних сесій на рівні кластеру	АППАУ, інші партнери – консультанти
2	Покращення спроможності реагувати	Провести 1-2 сесії щодо розподілу ролей та функцій в Правлінні кластеру та його виконавчій дирекції	Матриця відповідальності (АППАУ)
3	Визначення ключових проектів для фандрейзингу	На рівні кластеру – включення в план дій 2022 готових проектів, які надає АППАУ	https://appau.org.ua/donors/
4	Тренінги персоналу	Є вже цілий ряд готових тренінгів підготовлених для експортерів	Дія.Бізнес
5	Максимальне використання шерингових та наявних ресурсів	Для покращення спроможностей кластеру та його учасників важливо залучати доступні ресурси та вже існуючі інструменти місцевих університетів, ТПП, АРР, РОВВ та ОМС	Нац. рівня – ЕРО (Дія. Бізнес), АППАУ, ТПП України, Рег. рівня – РОВВ та ОМС, ОТГ, ТПП, АРР, центри підтримки бізнесу
C	Smart Export – стратегії експорту – інтернаціоналізації, які базуються на оптимальному використанні кращих існуючих можливостей та інфраструктурі підтримки		
1	Покращення власної спроможності стратегування	Стратегічні сесії, консультації на яких приймається річний план дій по експорту та інтернаціоналізації	Консультанти по розвитку експорту, АППАУ

2	Визначення мін. власного ресурсу відповідального за експорт	Приймається на засіданнях Правління (рекомендується використовувати розподіл ролей в Правлінні – тобто, є окрема особа, відповідальна за цей напрям)	-
3	Делегування окремих функцій експортного маркетингу на аутсорс	Є готові напрацювання та партнери з низкою напрямів – позиціонування, УТП, стратегії входу, дослідження, відео-контент, кейси, онлайн платформи, рейтинг – рерайтинг тощо	Офіс з просування експорту, ТПП, АППАУ, АІМ, Rubarb Digital, DEE 2022
4	Краще використання існуючих каналів	Є окремі структури, які вже давно створили цілу інфраструктуру підтримки експорту та інтернаціоналізації	Рада експортерів при МЗС, мережа Посольств, Офіс з просування експорту, ІСС, ТПП України та рег. ТПП Дія.Бізнес, EEN, інші програми
5	Експортне кредитування	Можливості експортно-кредитного агентства (ЕКА) - кредитування, страхування, тощо	ЕКА

7. Smart Export and Internationalization – фінальні рекомендації для молодих кластерів ІАМ

Резюмуючи вищевикладені рекомендації для молодих кластерів ІАМ, виконавчим дирекціям та правлінням кластерів ІАМ пропонується наступний порядок дій на наступні 3–6 місяців.

1. **Визначення зон відповідальності** – в правлінні кластерів має бути окрема довірена особа, відповідальна за експорт та інтернаціоналізацію кластеру. Досвід роботи на міжнародних ринках та знання англійської мови є обов'язковими критеріями для цієї позиції.
2. **Домовленості з партнерами:** зі всіма партнерами, які визначені ключові та стратегічні, а також партнери на аутсорсингу, кластер має підписати меморандум про співпраці. Зокрема, це важливо для утримання партнерів, як ТПП та АППАУ, наприклад, зараз в Запоріжжі ведуть левову частку робіт в цій сфері.
3. **Делегування частини функцій на рівень між-кластерної та загальнонаціональної кластерної співпраці.** Кластери мають уважно розглянути шерингові послуги, які є типовими та спільними для всіх кластерів типу ІАМ й визначитись в спільній позиції щодо взаємодії. Наприклад, послуги в рамках програми EIF від АППАУ можуть бути й далі безкоштовними для всіх кластерів, але на певних умовах зобов'язань самих кластерів - як лобіювання регіональних проектів, підтримки національних заходів, регулярних метчмейкинг заходів, Технологічно-інноваційних днів, тощо – включно з експортною тематикою, - і які відповідають позиціям та цілям кластерного комітету платформи Industry4Ukraine. Ці домовленості так само мають фіксуватись у відповідних угодах на рівні кластерного комітету платформи.
4. **Визначення плану дій на 2022 рік в експорті та інтернаціоналізації,** - з врахуванням рекомендацій цього звіту, й

де будуть чітко визначені пріоритети та взаємозв'язок трьох базових компонентів – Smart Product, Smart Organization та Smart Export.

5. **Публічні декларації та узгодження цих планів дій**, як на рівні Зборів своїх учасників, так і загальноукраїнської спільноти кластерів ІАМ. Можливостями для таких декларацій планів, або їх окремих пропозицій стануть фінальна конференція проекту ClusteRISE в листопаді, а також загальноукраїнська кластерна конференція, яка планується на грудень 2021 або січень 2022.

З питань пропозицій, консультацій та довідкової інформації – звертайтеся за дресою: info@appaui.org.ua.