

Український кластерний альянс

Дорожня карта розвитку 2022-23

Зміст

1.	Аналіз поточного стану.....	2
2.	Стратегічне позиціонування.....	5
3.	Цілі та завдання на 2022-23	6
4.	Пропозиція цінності для кластерів УКА.....	9
5.	Дорожня карта розвитку	11
6.	Структура керування.....	13
7.	Плани до кінця 2022	14
8.	Бюджет організації.....	17

Виконавче резюме

Дорожня карта Українського кластерного альянсу (УКА) 2022-23 – головний стратегічний документ, який задає цілі та стратегію розвитку УКА до кінця 2023. Документ орієнтований на ключових стейкхолдерів УКА – керівників кластерів альянсу, членів правлінь та учасників, урядові організації, українських та міжнародних партнерів.

Документ розроблений в класичній структурі – від аналізу поточного стану, через постановку цілей, стратегічні опції досягнення, план та бюджет.

Дорожня карта відображає рух в часовому вимірі по 6 ключовим напрямам

Головні напрями дій та точки фазового переходу (milestones)

- 1) **Зростання:** екстенсивне зростання змінюється в березні 2023 на інтенсивне (відбір найбільш зрілих кластерів, з фокусом на якості менеджменту).
- 2) **Інституціоналізація:** від покращення власної самоорганізації – до , виведення програми 2027 на державний рівень.
- 3) **Зростання спроможностей** - є ключовою стратегією УКА в контексті слабкості більшості кластерів та війни, що триває.
- 4) **Між-кластерна співпраця** – план передбачає вихід на кілька проектів на початку 2023 й далі – розгортання більшої кількості.
- 5) **Інтернаціоналізація** - кластери мають перейти від проектів для кластерів до реального зростання експортних показників своїх членів.
- 6) **Інноваційний розвиток.** Цей напрямок є досить контраверсійним в поточному стані кластерів УКА (слабких спроможностей), але дуже бажани та цільовим.

Структура УКА відповідає заданим напрямам, відповідно план та бюджет також налаштовані на досягнення якісних зрушень по ним.

Бюджет в 1,8 млн гривень є хорошим стартовим поштовхом для зростання УКА в початковому періоді. Швидке зростання неможливе без фінансування й, в цілому, УКА забезпечує головні свої активності необхідним бюджетом. Головна допомога надається німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за фінансової підтримки уряду Німеччини.

Даний документ розроблений в рамках міні-проєкту UCA Projects Promo, що також виконується за підтримки GIZ.

1. Аналіз поточного стану

Як об'єднання кластерів України, УКА утворився в березні 2022 й за 6 місяців пройшов швидкий стан становлення. На кінець серпня 2022 УКА діє як регулярна організація, що впровадила структуру керування, центри компетенцій й окремих відповідальних за окремими напрямками (ЦШР), має помісячний та щотижневий план дій. Й хоча до багатьох структурних елементів є питання, а більша частина відповідальних діє на волонтерських засадах, все ж, УКА має всі ознаки організованого бізнес-об'єднання (БО) і яке швидко зростає.

До сильних сторін організації можна віднести

- Швидкий старт та самоорганізація. В першу чергу, це досягнуто завдяки попереднім напрацюванням кластерного комітету Industry4Ukraine, асоціації АППАУ, як лідера руху та численним регіональним проектам 2020-21 за підтримки GIZ
- Високу активність та динаміку розвитку на міжнародній арені. Ключовий вклад тут належить Ользі Трофимовій, президенту СМС-Ukraine та керівнику Українського кластеру автомобілебудування та мобільності, яка взяла під свою опіку велику частину навантаження по представленню кластерів УКА на міжнародній арені.
- Високу мотивація ядра організації – близько 10-15 ключових менеджерів, які створюють критичну масу активістів УКА.

Слабкі сторони УКА включають

- Дуже різний стан кластерів УКА – від потужних асоціацій національного рівня (як УАМ) й до релокованих зі сходу країни, які практично припинили свою діяльність як БО (більшість кластерів Луганщини та Донеччини)
- Більше 50% членів УКА – молоді кластери засновані в період 2019-21 рр, і які ще не пройшли початкову фазу зростання й мають невеликі спроможності для виконання складних завдань (як експорт). В поточних умовах кластерний менеджмент цих організацій гостро потребує фінансування.
- Нестачу лідерів за напрямками, особливо складними, як Аналітичний центр, GR чи питання інтернаціоналізації в окремих напрямках. Ця слабкість особливо проявляється в спробах диверсифікації діяльності, і які безумовно потребують нових лідерів.

Відповідно, й по результатам 1-ої стратегічної сесії в липні 2022, ключовими викликами даного етапу слід вважати наступні 5 категорії, згенеровані на 1-ій стратегічній сесії

	Виклик (key issues)	Аргументація	Можливі опції рішень
1	Як наростити спроможності УКА та окремих груп кластерів	Зараз наші можливості на міжнародній арені вже перевищують наші спроможності (ми не можемо відповідати)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Мапа кластерів, далі - профілювання кращих сфер експертизи та широкі комунікації 2) Швидше групування по ЦШР (= експертні групи) 3) Тренінги, коучинг, менторство
2	Як покращити фінансування УКА та кластерів в критичному становищі	Без фінансування, структура УКА, ні більшість кластерів не може існувати	<ol style="list-style-type: none"> 1) Вивести функцію фандрейзингу на регулярний системний рівень як по окремим кластерам, так і по ЦШР. Зокрема, розглядати питання наявності та подачі проектів на щоквартальній основі
3	Як покращити міжкластерну кооперацію	Потенціал співпраці є значно вищим, але він слабо реалізується	<ol style="list-style-type: none"> 1) Розвивати інструменти нетворкінгу та метчмейкінгу (кількість та якість) 2) Єдині (євро) стандарти та рівняння на них
4	Як позиціонувати серед інших БО та вкл GR	Чимало завдань об'єднання здійснюють також інші БО й тут є певна конкуренція. Й чимало з них підтримують хайп про кластери та	<ol style="list-style-type: none"> 1) Лобіювання та активне просування своїх сфер експертизи (спеціалізації) – ЛДВ (вироб. та екосистемна кооперація), інновації та діджит. пром МСП (Adv Manufacturing)...

		риторку про ЛДВ тощо	2) Якісна аналітика в своїх сферах спеціалізації 3) Активний піар та промоція бренду УКА
5	Як допомогти молодим та релокованим кластерам	Більше 50% членів УКА – молоді або релоковані кластери, в яких дуже обмежені досвід, ресурси та компетенції	1) Об'єднання в Центри швидкого реагування 2) Тренінги, коучинг, менторство 3) Сприяння інтеграції в інші навчальні тощо програми які посилюють спроможності (capacities) 4) Посилювати функцію фандрейзингу

2. Стратегічне позиціонування

Позиціонування – це про те, як ми хочемо, щоб нас сприймала цільова аудиторія (= стійкий образ в її свідомості) й це один з ключових елементів будь-якої стратегії організації.

За 6 місяців УКА починає швидко знаходити своє місце на мапі бізнес-об'єднань (БО) країни, як молоде, динамічне та амбіційне БО з 3-ма унікальними особливостями

- **Фокус на зміцненні ланцюгів доданої вартості (ЛДВ)** – як місійної частини кожної кластерної організації й загалом кластерного руху. При цьому УКА найбільше фокусує на промислових секторах, і їх дійсно найбільше представлено серед 37 учасників УКА.
- **Глибока інтеграція з регіональними та європейськими інноваційними екосистемами**, що разом становить основу для стратегій смарт-спеціалізації регіонів та індустрій. Це позиціонування є похідним від дотримання положень Маніфесту Industry4Ukraine й має в основі також внутрішню сильну інтеграцію – всі кластери УКА отримали доступ до напрацювань та ресурсів комітетів Діджиталізації промисловості, Сталої Індустрії та смарт-спеціалізації.
- **Потужний євро-інтеграційний курс УКА** – не є унікальним з точки зору формулювання, - про це чимало говорять інші БО в Україні. Але УКА вирізняє в цьому ясна і вже формалізована стратегія інтернаціоналізації, й висока динаміка

інтернаціоналізації – практично щомісяця ми маємо нові міжнародні угоди, партнерів та можливості співпраці.

Практично по всіх вказаних позиціях УКА має певну фору перед іншими БО саме завдяки корінням в платформі Industry4Ukraine. Звідси походять експертність, професійність й, власне сама [стратегія кластерного розвитку до 2027](#). Водночас, зовнішні експерти (сьогодні зібрані в Аналітичному центрі УКА) не можуть замінити самі кластерні організації. Зміцнення цих рис позиціонування є питанням на стільки комунікацій, як проведення кропіткої й великої роботи серед всіх кластерів УКА з фокусом на покращенні **власних спроможностей в тих напрямках, що зазначені у виклику №4**.



Рис. 1 Групи кластерів в УКА

Наприклад, є велика різниця між заявами кластерів ІАМ про свої лідерські амбіції в своїх напрямках діяльності і їх реальною спроможністю видавати бодай якусь аналітику по своїм регіонам чи галузям, й також з кількістю та якістю пропозицій до співпраці.

3. Цілі та завдання на 2022-23

Головною метою діяльності 2022-23 є закріплення статусу УКА та його **розвиток як єдиного та загальноукраїнського об'єднання всіх кластерів країни**.

Ключові завдання до кінця 2023 й у відповідності до вказаних викликів є наступними

	Стратегічний фокус	KPI	Орієнтири SMART
1	Зростання УКА	Кількість діючих кластерів	Довести загальну кількість до 50 організацій, серед яких 30 є реально активними та консолідованими з діяльністю УКА
2	Інституціоналізація на держ. рівні	Державна стратегія	1) Прийняти проєкт стратегії до 2027 як елемент державних політик та стратегій, 2) досягти реальної підтримки на рівні ОДА (ОВА) та мерій міст
3	Зміцнення спроможності кластерів	Фінансування менеджменту організацій	1) Забезпечити грантовими проєктами не менше 50% активних кластерів УКА, 2) вивести на один рівень стандарту набір базових функцій (комунікації, нетворкінг, мечтмейкінг, фандрейзинг)
4	Між-кластерна співпраця	Кількість спільних проєктів	1) Досягти не менше 3-х проєктів на рік на кожен ЦШР, 2) не менше 5 проєктів по іншим напрямам
5	Експорт – Інтернаціоналізація	Кількість міжнародних проєктів К-сть експортерів	Не менше 3 не менше 30% для кожного діючого кластеру

		<p>Кількість профайлів кластерів на платформі ЕССР</p> <p>Кількість міжнародних заходів, івентів</p>	<p>Інтегрувати кластери альянсу до платформи ЕССР - до 5</p> <p>Інтегрувати українські кластери в міжнародну кластерну спільноту - до 5 підписаних меморандумів про партнерство</p>
--	--	--	---

4. Пропозиція цінності для кластерів УКА

З початку роботи координаційний центр УКА слідує орієнтирам, початково визначеним [в цій публікації](#). Зокрема, вказані тут засадничі положення щодо приєднання, спільні сервіси й переваги формулюють першу пропозицію цінності УКА. На даний момент й більш розширеному вигляді вона виглядає наступним чином

1) **Лобіювання спільних інтересів – єдиний та спільний голос кластерів країни.** УКА є «голосом» всіх кластерів країни й представляє їх інтереси в державних структурах, на міжнародному рівні та серед інших організацій бізнес-середовища та громадянського суспільства. Це можливо, завдяки наявності в координаційному центрі УКА

- a. Інтеграції з комітетами Industry4Ukraine та Аналітичним центром (й що вже було продемонстровано впродовж розробки програми Відновлення в червні 2022)
- b. Координації між ЦШР та окремими керівниками, - зокрема, ключові ролі в GR відіграють зараз Олександр Юрчак (вкл і як координатор платформи Indusrtu4Ukraine), Анатолій Долинний (вкл через канали УРБ), Володимир Панченко й Андрій Гнап (як керівник комітету Стала Індустрія). Оксана Ситник представляє інтереси УКА лобіюванні інтересів промисловців з іншими партнерами, зокрема УСПП.

2) **Кращі шанси для отримання фінансування та зростання спроможностей.** УКА уніфікує, посилює та прискорює зростання кластерів в різних сферах, в тому числі, сприяє налагодженні функції фандрейзингу для молодих кластерів. За 6 місяців УКА залучило для спільних цілей фінансування від 2-х донорських організацій на суму близько 20 тис євро. Ці міні-проекти (EaP Civic Society Facilitation, 3 від GIZ та 1 від ECA) ще тривають, й надали змогу кластерам УКА

- a. Значно посилити свій голос та [позиціонування на міжнародній арені](#)
- b. Сформувані [перші історії успіху](#) в інтернаціоналізації
- c. Сформулювати спільну стратегії та окремі – для 4 кластерів УКА
- d. Запустити мережу амбасадорів для пром. хайтек

- e. Зміцнити та вивести на регулярну роботу 3 ЦШР
- f. Сприяти появі нових проектів – вже на рівні окремих кластерів
- g. Налагодити спільні комунікації, в тому числі через єдиний веб-сайт
- h. Розпочати уніфікацію кращих практик, інструментів та стандартів ([база знань УКА](#))

3) **Внутрішня кооперація для налагодження ЛДВ, підтримки критичних індустрій та проектів між-кластерної співпраці.** Мова по-суті, про координаційні функції УКА і які проявляються в численних аспектах співпраці кластерів й з різним ефектом, в залежності від складності. Наприклад, УКА легко координує спільні дії в різних івентах, в тому числі міжнародних, оскільки дана функція не є складною, але відразу сильно впливає на імідж, піар та позиціонування. Водночас, в складних функціях – як вироблення спільної пропозиції цінності кількох кластерів, спільних проектів тощо, - ресурси координаційного центру УКА є поки обмеженими й зводяться до фасилітації окремих процесів та залучення окремого фінансування.

4) **Швидка інтернаціоналізація.** Тут УКА має вже розвинуті сервіси та переваги, особливо для молодих кластерів. Ці сервіси включають

- a. Представництво кластерів на міжнародній арені
- b. Участь в міжнародних подіях – виставках, делегаціях тощо
- c. Допомога з визначенням пропозиції цінності для експорту
- d. Допомогу в формування міжнародних альянсів та консорціумів
- e. Пошук партнерів за кордоном

Ці сервіси можливі не тільки через виділені ресурси (Юрчак О., Трофимова О.) та внутрішню координацію (наприклад, зараз з U-Food), але також завдяки [спільній стратегії Експорту – Інтернаціоналізації](#) (тобто, це - спільний стратегічний інструмент планування та координації) та вже опрацьованим зв'язкам та відносинам (близько 10 країн ЄС та США).

5) **Зростання професійного рівня - стандартизація.** УКА піклується не тільки про вивід всіх кластерів на єдиний рівень євро-стандартів (3 класифікації в рамках [ESCA quality labels](#)), але – й завдяки інтеграції та

ресурсам Industry4Ukraine, - сприяє швидкому зростанню професійності кластерів та їх учасників в численних прикладних сферах діджиталізації технологій та процесів, впровадженню енергоефективних технологій та ощадливого виробництва, переходу на циркулярну економіку, інноваційному розвитку тощо.

5. Дорожня карта розвитку

Дорожня карта УКА представлена на рис. 2

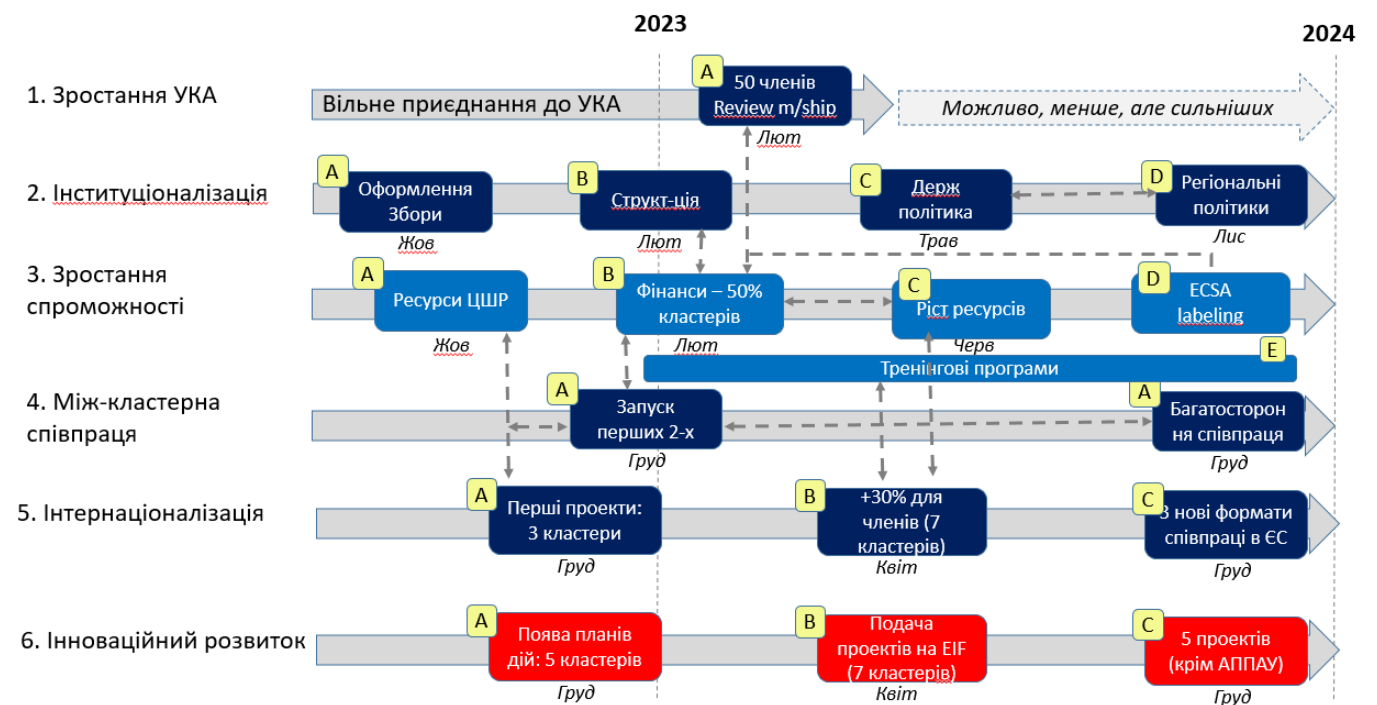


Рис. 2 Дорожня карта УКА до 2023

Головні напрями дій та точки фазового переходу (milestones)

- 7) **Зростання:** УКА буде зростати екстенсивно орієнтовно до лютого - березня 2023 - після цього відбудеться зменшення кількості, - орієнтація буде на справжні кластери, керівництво яких продемонструє належну волю та спроможність (вкл з власним фінансовим забезпеченням).
- 8) **Інституціоналізація:** нам потрібно пройти досить очевидний шлях через кращу структурування та самоорганізацію, виведення програми 2027 на

державний рівень й далі - включення кластерних програм в регіональні політики ОВА.

- 9) **Зростання спроможностей** - є ключовою стратегією УКА в контексті слабкості більшості кластерів та війни, що триває. Відповідно milestones тут 4
- a) ЦШР - агрегування ресурсів на рівні ЦШР є очевидним, й це вже добре показують ЦШР ІАМ, ЖКХ та, в меншій мірі, швейних кластерів
 - b) Фінансування - головний орієнтир, - до лютого 50% кластерів УКА, а також Аналітичний центр мають бути забезпечені (донорським) фінансуванням до кінця 2023. Це - основа подальшого виживання.
 - c) Маючи проекти та фінансування кластери мають інвестувати в ресурси - наразі, функція маркетингу (в т.числі експортного) та комунікацій виглядає найслабшою.
 - d) Всі кластерні керівники мають періодично проходити тренінгові програми - багатьом не вистачає навичок комунікацій, маркетингу, фандрейзингу, а також специфічних для кластерного менеджменту знань та навичок.
 - e) В кінці 2023 5 найбільш готових кластерів УКА мають пройти сертифікацію ECSA (бронзовий рівень). Це виведе показники кластерного менеджменту на належний європейський рівень.
- 10) **Між-кластерна співпраця** - де-факто, існує вже, але поки не конвертується в реальні проекти. Нам потрібно вийти на початку 2023 хоча б на 2 проекти між 2-3 кластерами, далі - розгортати більше проектів з більшою кількістю кластерів.
- 11) **Інтернаціоналізація** - кластери мають перейти від проектів для кластерів (кінець цього року) до реального зростання експортних показників своїх членів, - на квітень 2027 ми очікуємо, що мінімум 7 кластерів УКА продемонструють зростання експорту щонайменше для третини своїх членів експортерів.
- 12) **Інноваційний розвиток**. Цей напрямок є досить контраверсійним в поточному стані кластерів УКА. З одного боку, більшість кластерів є в "хайповому" українському мейнстрімі, де про інновації говорять всі. З іншого боку, [результати 1-ої кампанії Innovations meet clusters](#) ясно показують дуже низький рівень як долучення кластерів до конкретних заходів кампанії, низький рівень метчмейкінгу з кращими провайдерами рішень та експертами, так і нерозуміння самими координаторами кластерів цього стану. Відповідно, точки переходу на рис. 2 потребують додаткових обговорень за кластерами й в поточній версії базуються на гіпотезі, що першою зміною мала б стати поява в кластерах (в першу чергу типу ІАМ) планів інноваційного розвитку на 2023.

6. Структура керування

Поточна структура УКА з потенціалом розвитку вказана на рис.3

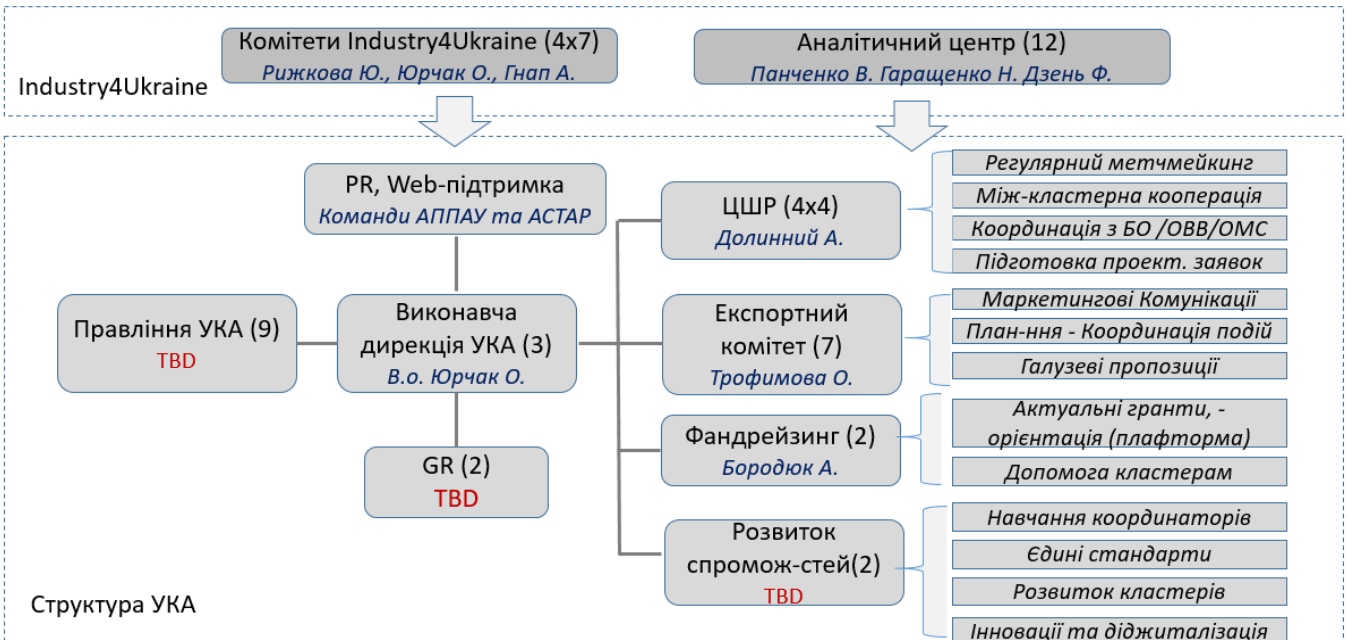


Рис. 3 Структура УКА

Дана структура відповідає сервісам та пропозиції цінності, вказані в р. 4, а також орієнтирам дорожньої карти.

Подібно, як і в більшості БО та в кластерах, на 2023 передбачається, що тільки виконавча дирекція утримується на постійній основі. Переважна більшість інших позицій або сервісних структур утримується за рахунок грантових проектів та цільових внесків кластерів УКА. Тобто, певний сервіс в майбутньому отримуватиме тільки кластер, який вносить свій вклад (ресурсний або фінансовий). Подібна організація вже працює в УКА, наприклад

- Кілька керівників ЦШР отримують оплату за виконану роботу з грантових проектів, які йдуть на рівні всього УКА. Подібна практика запроваджується в Аналітичному центрі.
- Сервісні послуги платформи EIF (фандрейзинг) надаються тільки дійсним членам УКА й надалі їх передбачається розвивати за рахунок % з отриманих інноваційних та інших грантів.

7. Плани до кінця 2022

План дій до кінця 2022 пропонується в наступному вигляді

	Заходи	Опис	Дати	Відп-ні
A	Організаційні зміни			
1	Реєстрація УКА	Завершення юрид. Реєстрації	20.Жов	Юрчак О.
2	Створення Експорт. Комітету	Визначення функціоналу та відповідальних, план дій	30.Вер	Трофимова О.
3	Структурування роботи АЦ, план дій	Визначення функціоналу та відповідальних, план дій	05.Жов	Панченко В.
4	Домовленості між АСТАР та АППАУ - спільний PR	визначення єдиного графіку, розподіл відповідальності	10.Жов	Юрчак О.
5	Залучення відп. по GR	новий відповідальний по GR	30.Жов	Юрчак О.
6	Проведення загальних Зборів УКА	вибори правління, затвердження виконавчої структури	10.Лис	Юрчак О.
B	Фандрейзинг кластерів УКА			

1	Облікова система - створення єдиного портфелю проектів	Ведення єдиної таблиці - портфелю, що подаються кластерами УКА, в першу чергу, на рівні ЦШР	20.Вер	Дзень Ф.
2	Нові проекти на рівні коорд.центру УКА	підготовка 2-3 заявок на 2023	20.Жов	Юрчак О.
3	Оформлення МоU з провідними консультантами з фандрейзингу	надавати в розпорядження кластерів УКА перевірених, якісних експертів (мін -3 загального профілю й 5 - по інноваціям)	30.Жов	Бородюк А.
С	Експорт та інтернаціоналізація кластерів УКА			
1	Пропозиція плану заходів до кінця 2022	Єдиний план, узгоджений в рамках УКА й виведений на сайт альянсу	10.Вер	Юрчак О.
2	Забезпечення фінансуванням та виконання ключових заходів	Прага, Брно, Таллін, Париж, Варшава, Будапешт	пост	Юрчак О. - Трофимова О.
3	Створення проектних команд під ключові заходи	згідно графіку	пост	Трофимова О.
4	Регулярне долучення кластерів УКА до заходів ЕССР	контроль подій ЕССР, залучення кластерів УКА	пост	Трофимова О.

5	Просування стратегії Е-І на держ рівень	виведення пропозицій стратегії на рівень діючих урядових постанов та планів	пост	Юрчак О. + новий відп. По GR
6	Підготовка плану заходів на 2023	Єдиний план, узгоджений в рамках УКА й виведений на сайт альянсу (головні заходи)	30.Жов	Трофимова О.
7	Домовленості з Єврокомісією щодо планів 2023	виходячи з результатів інтернаціоналізації 2022 підготувати пропозиції на 2023	30.Жов	Юрчак О. - Трофимова О.
D	Розвиток між-кластерної співпраці			
1	Стратег. Сесія ЦШР - плани до кінця 2022	проведення страт. сесії	10.Жов	Юрчак О. - Долинний А
2	Подача проектних заявок від ЦШР	підготовка та подача на донорів не менше 3 заявок від кожного ЦШР	пост	Юрчак О. - Долинний А
E	Розвиток спроможностей, інноваційний розвиток			
1	Планування програми тренінгів на 2022-23 рр	програма тренінгів має відповідати головним розривам в навичках координаторів й у відповідності до планів дій	30.Лис	Трофимова О.
2	Залучення до вебінарів програми EIF	Залучення та зростання кількості учасників кластерів в	пост	Бородюк А.

		вебінарах, що проводяться регулярно в програмі EIF		
--	--	--	--	--

8. Бюджет організації

Бюджет організації представлений в таблиці

	Заходи	Опис	Бюджет, грн	Джерело фінансування
A	Організаційні зміни / Управління структур			
1	Фонд з-п керівників УКА	до 2023 - з інших фондів та ресурсів; волонтерські ініціативи	Не облік.	волонтерська робота
2	Проведення загальних Зборів УКА	вибори правління, затвердження виконавчої структури	8000	кластери УКА
B	Завершення проектів, розпочатих влітку 2022			
1	UCA promo project	стратегії УКА та 4 окремих кластерів	234000	GIZ
2	PR та комунікації	сайт, промоція, GR/PR, платформа, мечтинг	204000	GIZ
3	Регіональні методики та аналіз кластерного потенціалу	аналіз по Житомирській області	200000	GIZ

4	EaP Civic Society Facility	зовнішня промоція, - асбасадори, історії успіху	300000	EaP Civic Society Facility
C	Експорт та інтернаціоналізація кластерів УКА			
1	Підготовка маркет. Матеріалів	Презентації, ліфлети, меседжинг...	Не облік.	бюджет кластерів
2	Конференція - Прага	європейська конференція кластерів	300000	GIZ
3	Торгова місія - Брно	виставка та заходи з кластерами Чеської республіки	300000	GIZ
4	Торгова місія - Таллін	спів-організація події	300000	GIZ
5	Торгова місія - Париж	харчові кластери - виставка	TBD	
6	інші заходи	Будапешт, Варшава, та інші	TBD	бюджети самих кластерів
D	Розвиток між-кластерної співпраці			
1	Стратег. Сесія ЦШР - плани до кінця 2022	проведення страт. сесії	TBD	
2	Подача проектних заявок від ЦШР	підготовка та подача на донорів не менше 3 заявок від кожного ЦШР	вкл. в B1	
Е. Розвиток спроможностей, інноваційний розвиток				
1	Планування програми тренінгів на 2022-23 рр	програма тренінгів має відповідати головним розривам в навичках координаторів й у відповідності до планів дій	TBD	TBD

2	Залучення до вебінарів програми EIF	Залучення та зростання кількості учасників кластерів в вебінарах, що проводяться регулярно в програмі EIF	Не облік.	бюджет АППАУ
	Загальна сум, тис грн		1 846 000	