

Затверджено рішенням

«__»_____2022 року

СТРАТЕГІЯ 2023

Асоціація підприємств промислової автоматизації України

Версія 1

Київ

2022

Зміст

Зміст

Візія БО	3
Місія БО	3
СТРАТЕГІЯ В 2022	4
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НА 2023	7
1. СТРАТЕГІЯ ЕКСПОРТУ – ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ	8
2. СТРАТЕГІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ	9
3. СТРАТЕГІЯ КЛАСТЕРНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ	9
4. СТРАТЕГІЯ З АДВОКАЦІЇ / GR	10
5. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ АППАУ ТА НАШИХ ЧЛЕНІВ	11

Візія БО

Асоціація «підприємств промислової автоматизації України» (скорочено АППАУ) – об'єднання юридичних осіб, неприбуткова організація, заснована 2011 року. Об'єднує 52 учасників ринку промислової автоматизації та ІТ – системних інтеграторів АСУ, розробників програмного та апаратного забезпечення, вендорів, університети, промислові підприємства кінцеві споживачі продукції.

Візія АППАУ сформульована в 2018 й полягає в тому, щоб до 2030 вивести країну до категорії високотехнологічних країн, рівноправного учасника східноєвропейського простору та ЄС в епоху 4-ої промислової революції.

Візія та місія АППАУ розглядається в контексті стрімкої деіндустріалізації економіки в період 2012-22 рр, відставання від східноєвропейських країн, й зрештою скоочування до категорії країн з сировинною економікою. АППАУ поєднує цю візію та місію з цілями сталого розвитку, пояснюючи, що країни з сировинною економікою апріорі не можуть бути сталими та багатими.

Місія БО

АППАУ бачить свою місію в об'єднання та [«дирегуванні» \(від англ. - orchestration\) інноваційної екосистеми промислових хайтек](#), для якої ми створюємо та надаємо низку спільних колективних інструментів та механізмів розвитку всіх акторів екосистеми. Зокрема, це такі інструменти як

- **Спільна національна стратегія** – АППАУ є координатором національного руху «Індустрія 4.0 в Україні» та розробником [проекту національної стратегії Індустрії 4.0](#),
- **Спільні технічні стандарти** – АППАУ заснувала Технічний комітет 185 «Промислова автоматизація»
- **Мережа кластерів та центрів підтримки МСП** – АППАУ є ідеологом концепцій мережі Центрів Індустрії 4.0 (DІН), кластерів ІАМ, а також промислових акселераторів та галузевих дорожніх карт цифрової трансформації тощо.
- **Програми підтримки інновацій, експорту та інтернаціоналізації** – АППАУ заснувала кілька таких програм для широкого кола учасників ринку.
- **Платформа для залучення традиційних галузей промисловості та GR** – Industry4Ukraine, й де в численних проектах розвитку Індустрії 4.0 АППАУ співпрацює з партнерами, включно з центральними та регіональними органами виконавчої влади.

З початку війни, робота асоціації отримала 2 важливі нові напрями – 1) підтримка власних членів в їх адаптації до нових умов ведення бізнесу, 2) підтримка критичних індустрій та

інфраструктури країни. Спільно з іншими кластерами Українського кластерного альянсу (УКА), а також іншими Бізнес-об'єднаннями (БО) АППАУ бачить свою місію **в утриманні економічного фронту країни.**

На період війни ці місійні завдання є більш важливими, ніж розвиток Індустрії 4.0 чи 5.0.

СТРАТЕГІЯ В 2022

Публічний звіт АППАУ за 2021, а також напрями розвитку асоціації на 2022, закладені в січні – лютому 2022 продовжують та розвивають напрями, закладені в стратегії від 2020. Зокрема, особливий фокус робиться на 3-х напрямках

- 1) Значно покращити рівень **колективної участі та колаборації** в асоціації та русі Індустрії 4.0.
- 2) Підняти рівень **публічного лідерства за новоствореними комітетами та робочими групами платформи Industry4Ukraine** (Діджиталізація промисловості, Стала Індустрія, Смарт-спеціалізація та інновації, Кластерний розвиток).
- 3) Покращити **співпрацю в міжнародній співпраці та експорті.**

Війна значно змінює та розширює напрями діяльності АППАУ. 5 ключових змін є наступними

1. **Консолідація ресурсів в рамках УКА.** АППАУ очолила ініціативу створення УКА в березні 2022 й практично повністю перевела свої ресурси на режим розділення активів та обслуговування завдань УКА. Причинами такого рішення є кілька моментів
 - а. Спільно з кластерами УКА набагато легше тримати фокус на місії допомоги критичним індустріям
 - б. Спільно – значно легше вирішувати питання орг. спроможностей, зокрема в експорті та інтернаціоналізації, а також в ринковій аналітиці та GR
2. **Фокус на експорті – інтернаціоналізації**, як стратегії №1 для пошуку замовлень для своїх членів.
3. **Інноваційний та загальнорозвитковий фандрейзинг** – як ще одна стратегія виживання. АППАУ свідомо поставила на цю стратегію, оскільки надходження від членських внесків впали вдвічі в 2022, тоді як всім членам також потрібна допомога.
4. **Сервісна політика** – після початку АППАУ значно зменшує зусилля в промоції технологій 4.0 на внутрішньому ринку, фасилітації – нетворкінгу власних членів, пропозиції послуг з маркетингу для своїх членів. Натомість, значно зростають послуги в зовнішньому нетворкінгу та мечтмейкінгу (включно з іншими кластерами УКА), інноваційному фандрейзингу та інтернаціоналізації.

5. **Колаборація з партнерами** переходить з платформи Industry4Ukraine (й де домінували більше завдання policy-making та GR) на УКА, де розглядається ширше коло питань, включно з між-кластерною колаборацією, єдиними портфелем проектів, спільною аналітикою тощо.

Головні результати діяльності за вказаними напрямками в 2022 (на середину листопада)

	<i>Напрямок – показник</i>	<i>Значення</i>	<i>Коментарі</i>
A	Експорт – Інтернаціоналізація (в рамках УКА)		
1	Угоди та МоU з міжнародними партнерами	12	Ключовий партнер для АППАУ – асоціація CSIA (США), який забезпечує вхід на ринок США та Канади
2	Загальна кількість нових міжнародних партнерів	20+	Польща (2), Чехія (4), Румунія (1), Угорщина (1), Литва (2), Франція (1), Німеччина (2), Фінляндія (2), Австрія (1), Ірландія (1), Іспанія (2), США (2). Також європейські асоціації, Євро-комісія та Міжнародна Торгова Рада.
3	Кількість бі-латеральних угод	1	З Чеською республікою. ДО кінця року планується ще 1 з Польщею.
B	Фандрейзинг		
1	Кількість виграних проектів загального розвитку (пряма подача)	3	на рівні УКА, й де виконавцем була АППАУ, загальний бюджет – близько 28 тис євро
2	Інші проекти за участю АППАУ	3	АППАУ – один з виконавців, або приймали участь в підготовці (27 тис євро)
3	Інноваційні гранти підготовлені АППАУ для МСП, членів асоціації та спільноти	8	Вкл з 4 грантами, перехідними з 2021. Загальна сума – близько 500 тис євро

Асоціація «підприємств промислової автоматизації України»

4	Благодійні внески	3	на загальну суму 24 тис доларів США, від членів асоціації CSIA
С	Кластерна співпраця		
1	Між-кластерні проекти	5	Проекти 1) розвиток платформи метчмейкінгу 2) розвиток маркетплейсу Land4Developers, 3) спільні 10-топ ініціатив (проекти), 4) спільні торгові місії в Чехію та Польщу, 5) спільна ініціатива з покращення енергозабезпечення підприємств
Д	GR пропозиції для уряду		
1	Рекомендації та пропозиції	2	Пропозиції до програми «Відновлення» Програма Експорту – Інтернаціоналізації. 10-топ ініціатив в сфері Advanced Manufacturing Ініціатива Ambassadors4Ukraine

В цілому, можна констатувати що зміни в стратегії були правильними – кількість членів асоціації зросла на 6 нових організацій, значно виріс бюджет, що дозволило розширити штат виконавчої дирекції (+3 нових працівники) й надавати послуги для всього УКА.

Найбільшим досягненням АППАУ за минулий період слід вважати **вивід на системний рівень послуг з інноваційного брокериджу та фандрейзингу**. Завдяки цьому, ми покращили фінансовий стан 8 МСП, 1 ДІН (Центр 4.0 КПП) й здобули довіру нових користувачів програми EIF.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НА 2023

З огляду на зростання впливу та ролі чинників VUCA в 2022, в процесах стратегічного планування АППАУ відбулись зміни.

- Значно зросла увага та фокус на методах та практиках, що запобігають прояву негативних наслідків VUCA, зокрема
 - Швидкі експерименти
 - Орієнтація на кінцеві результати, включно в короткостроковому вимірі
 - Анти-кризове та сценарне планування
 - Більш потужні комунікації (АППАУ – УКА) з більш сильним вирівнюванням по ключовим меседжам, наративам та пріоритетах дій
 - Колаборативна, спільна реакція та робота в командах
- Значно зменшилась увага та фокус на будь-яких надто формалізованих правилах чи політиках, включно з деталізацією KPI.

В умовах дуже сприятливої кон'юнктури в сфері фандрейзингу й згідно нашого досвіду та результатів 2022, очевидно, що саме ця стратегія та політика має бути ключовою в діяльності АППАУ.

Відповідно, на 2023 ключовими стратегіями АППАУ є наступні напрямів діяльності

- 1) Стратегія експорту та інтернаціоналізації для наших членів
- 2) Стратегія фандрейзингу – інноваційного та загальнорозвиткового
- 3) Стратегія кластерної кооперації / зміцнення внутрішніх ЛДВ
- 4) GR та адвокація
- 5) Зростання орг. спроможностей АППАУ та наших членів

VUCA - термін та поняття, який значно змінив підходи до стратегічного планування з 2008 року.

VUCA говорить, що ми живемо в світі, для якого характерні наступні домінуючі тенденції

- **VUCA**
 - Volatility – волатильність (швидкі зміни, нестабільність),
 - Uncertainty – невизначеність,
 - Complexity – складність,
 - Ambiguity - неоднозначність

Починаючи з Брексіту (2016) в світі також використовується термін BANI

- Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible - незрозумілий

Додатково див. <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-vuca-world.htm>

1. СТРАТЕГІЯ ЕКСПОРТУ – ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

В умовах стрімкого падіння в 2022 внутрішніх ринків експорт та інтернаціоналізація є мало чи не єдиною стратегією виживання для багатьох секторів економіки. На 2023 і якщо виходити зі сценарію завершення військових дій до літа, напрямок внутрішніх проєктів, але які виконуються спільно з західними партнерами є другим під-напрямом дій в цій категорії.

Відповідно, ключові напрями дій є наступними

1. Аутсорс інжинірингу та системної інтеграції

Це нова ініціатива, але яка має значні перспективи. Мова йде про формування бази вільного ресурсу в фірмах системної інтеграції АСУТП-ІТ та розробників І4.0. Ця база комунікується до партнерів CSIA, а також до інших партнерських асоціацій в ЄС та США (MESA, ISA, VDMA тощо). Перспектива для всіх членів АППАУ з категорії системних інтеграторів та розробників – **це системний запуск аутсурсингових послуг в інжинірингу.**

Цільові ринки: розвинуті країни, першочергово – ЄС та США

Головний інструмент - ресурс [Land4developers](https://land4developers.com/)

КРІ на 2023

- Не менше 10 фірм залучених до підрядів в системній інтеграції АСУТП - ІТ
- Не менше 12 фірм, залучених до підрядів в розробці програмного чи апаратного забезпечення

Головні напрями дій:

- Кампанія з просування ресурсу [Land4developers](https://land4developers.com/)
- Виконання планів бі-латеральних угод (Чехія, Польща, Литва, Франція)
- Активні В2В та С2С зустрічі на різних майданчиках та івентах, включно з платформою Brave

2. Експорт послуг та продуктів членів асоціації

В цьому напрямі розглядається експорт послуг та продуктів членів АППАУ, в тому числі в інші країни та ринки, що розвиваються. Завдання – вивести на експорт не менше 10 фірм.

Головні інструменти – 1) ресурс [Land4developers](https://land4developers.com/), 2) платформа Brave, 3) інші онлайн платформи

КРІ на 2023

- Допомога у виводі на експорт не менше 10 фірм – експортерів

Головні напрями дій:

- Активні В2В та С2С зустрічі на різних майданчиках та івентах / участь в конференціях та виставках

3. Міжнародні проєкти в Україні

Тут розглядаються потенційні великі проєкти за участю міжнародних партнерів в Україні.

Головні інструменти – портфель проєктів УКА (АППАУ)

КРІ на 2023

- 3 інжинірингові проєкти

Головні напрями дій:

- Розвиток співпраці в рамках бі-латеральних угод

2. СТРАТЕГІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ

В 2022 членські внески склали орієнтовно 10% від загального бюджету АППАУ. Іншими словами роль членських внесків як суттєвого джерела наповнення бюджету та утримання виконавчої дирекції асоціації втрачається. Натомість, членські внески розглядаються **як поріг входу в спільноту АППАУ** – без них, учасники спільноти не зможуть отримувати доступ до відповідних послуг.

Головна увага на 2023 буде приділятися фандрейзинговим проектам й відповідно завдання в цій стратегії фокусуються на зростанні кількості виграних проектів за різними категоріями.

Головні інструменти – платформа EIF, <https://matchmaking.appau.org.ua/>

КРІ на 2023

- Кількість виграних проектів для АППАУ: не менше 4
- Кількість проектів за участю АППАУ (з іншими гол. виконавцями): не менше 5
- Кількість виграних проектів для МСП, членів асоціації: не менше 10
- Загальний бюджет
 - Через АППАУ: 200 тис євро
 - Через (для) МСП: 2 млн євро

Головні напрями дій:

- Активна промоція інноваційних грантів I4MS / Horizon Europe / Digital Europe / EIC/ EIT Manufacturing
- Активна промоція загальнорозвиткових проектів від донорів в Україні
- Зростання фандрейзингових спроможностей серед членів АППАУ та УКА
- Покращення співпраця з центрами експертизи – ДІН КПП, КАУ, АСІ та інші. Розвиток ініціативи EIF Next Level (краще керування портфелем проектів та послугами від експертів)

3. СТРАТЕГІЯ КЛАСТЕРНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ

Кластерна колаборація по зміцненню внутрішніх ЛДВ, експорту та інтернаціоналізації, реагуванню на кризові ситуації тощо, вже показала свою ефективність та переваги в 2022. Завдяки участі та консолідації ресурсів в УКА, АППАУ швидко наростила кількість міжнародних партнерів, змогла організувати кілька бізнес місій, здобула доступ до нових регіональних та галузевих партнерів, отримала кращі можливості для більш широкої виробничої кооперації.

АППАУ буде розвивати цей формат співпраці з широким колом кластерів УКА та іншими БО в 2023.

Головним завданням є збільшення кількості проектів між-кластерної співпраці.

Головні інструменти – інструменти УКА як керування спільним портфелем проектів.

КРІ на 2023

- Кількість проектів між-кластерної співпраці, за лідерством АППАУ: не менше 4 (вже є Land4Developers, EIF, платформа метчмейкінгу)
- Кількість проектів між-кластерної співпраці за участю АППАУ: не менше 4

Головні напрями дій:

- Активна співпраця в ресурсних центрах УКА
- Розвиток власних ініціатив та проектів (топ-10)

4. СТРАТЕГІЯ З АДВОКАЦІЇ / GR

В рамках комітетів Inudstry4Ukraine / УКА АППАУ відповідає за 3 напрями

- Комітет «Діджиталізація промисловості»
- Комітет «Стала Індустрія»
- Комітет «Кластерний розвиток» - нині перейшов в УКА, де АППАУ є лідером.

З урахуванням перенесення частини функцій адвокації та GR на УКА, завданнями АППАУ на 2023 є наступні

- 1) Налагодження регулярної роботи 2х комітетів (Діджиталізація та Стала Індустрія) з відповідними цілями по адвокації та GR.
- 2) Координація з УКА в рамках загальнокластерних ініціатив.

Головні інструменти – інструменти УКА в сфері адвокації та GR

КРІ на 2023

- Випуск нової стратегії Індустрії 4.0-5.0
- Випуск 2х policy-papers по І5.0
-

Головні напрями дій:

- Запуск обмінів вітчизняних policy-makers з Польщею та Чехією в сфері І4.0
- Інші заходи в рамках УКА

5. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ АППАУ ТА НАШИХ ЧЛЕНІВ

В 2022 й завдяки проактивному фандрейзингу АППАУ нарощує власні ресурсні й, частково, їх інтегрує в УКА, використовуючи при цьому ресурси всієї спільноти УКА. Відбувається певна синергія й зростання спільного потенціалу та спроможностей, хоча повністю зрозуміти цей ефект ще зарано. Найбільший ефект та масштабування відбулись в інтернаціоналізації та комунікаціях. Де-факто, вся команда АППАУ (7 чол) залучена до просування членів УКА на міжнародній арені, веде щоденні комунікації англ. та укр. мовами, підтримує й розвиває 2 веб-платформи та 4 сайти.

Але вже очевидні зони росту. Зокрема,

- Злиття ресурсу с УКА не дало вирішення проблем галузевого чи секторального лідерства, яка ставилась на [сесії Industry4Ukraine в жовтні 2021](#). В своїх сегментах ринку, АППАУ як була, так і залишилась одною – додавання кластерів 9 ІАМ не вирішило проблему лідерства в роб. групах та комітетах «Діджиталізація промисловості» та «Стала Індустрія». Не вирішує цю проблему і Аналітичний центр. Більше того, зовнішні умови та перезвантаження лідера комітету «Стала Індустрія» А. Гнапа (Waste Ukraine Analytics) проявили сильний брак інших експертів, хто міг би підхопити роботу по адвокації та консультуванню членів УКА та АППАУ.

Без явного галузевого (секторального) лідерства неможливо формувати адженди галузеві розвитку чи співпраці – а це основа для угод з міжнародними партнерами та внутрішніми стейкхолдерами, й це основа для вибору пріоритетних проектів.

- В 2022 ми також мало уваги приділяли розвитку орг. спроможностей наших членів. З одного боку, «всім було не до цього» - завдання виживання було головним. З іншого – без швидкої адаптації курсу кожного члена до умов світу VUCA, неможливо говорити й про синхронність – цілісність в діях всієї асоціації, та про узгодження планів дій.

Питання спроможностей є ключовим для членів АППАУ з 2014 року й цьому були присвячено багато зустрічей, публікацій, виходу окремих послуг тощо. Ми використовували [методику PACE](#) (Aberdeen Group), яка висновує, що причиною недостатньо ефективного реагування акторів ринку на нові можливості чи загрози є не брак технологій, фінансів чи

ресурсів, - в першу чергу, це **брак власних Capabilities** (власних спроможностей). Наприклад, системні інтегратори АППАУ, які є головною рушійною силою на ринку промислової автоматизації, могли б значно краще розвивати весь ринок, якби

- Вміли залучити замовників до масового переходу на сучасні технічні стандарти
- Вміли переконувати керівників підприємств в перевагах системних підходів до діджиталізації, і які мали б починатись з масової автоматизації польового рівня (а не IT)
- Могли б значно наростити потенціал колективної співпраці у вирішенні спільних завдань, як підготовка кадрів тощо.



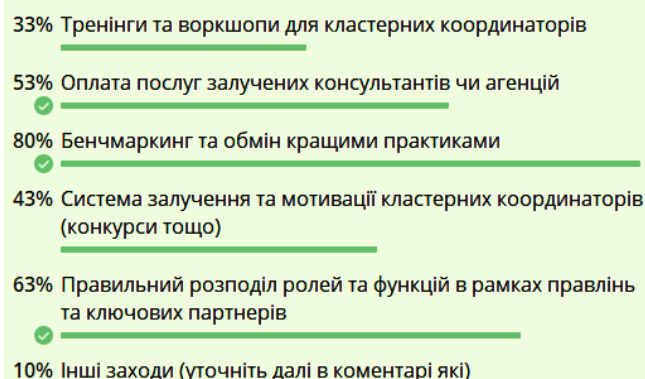
Рис. 1. Картина 2014 р яку АППАУ часто використовувала в своїх презентаціях. АППАУ аргументувала, що компанії недостатньо ефективно реалізують власні рішення, націлені на покращення економічних показників підприємств не через брак технологій (enablers)

Спроби змінити цей стан речей АППАУ робить постійно, зокрема, варто відмітити вихід в 2017 ініціативи #ДієвеПартнерство (підтримка ініціатив згенерованих знизу, від самих членів) та появу гайду «[Агенти змін](#)» в 2019. Кожна з них давала свої маленькі успіхи, але не вела до радикальних змін в спільноті. Натомість, ми бачимо суттєві зрушення як в проектах aCampus (переклад 5 технічних стандартів, й що був пов'язаний зі зростанням колективної спроможності 5 університетів та низки комерційних учасників ринку) чи ClusteRISE (запуск кластерного руху в Україні) тільки тоді, коли цілі по спроможностям конвертуються в **значні та тривалі проекти, підкріплені фінансуванням.**

Тема спроможностей є топовою також в УКА. Водночас, акцентуючи на недостатніх

Якщо говорити про зростання спроможностей кластерів - вкажіть макс 3 з наведених інструментів, які Ви вважаєте для цього найбільш ефективним

Anonymous Poll



спроможностях АППАУ та наших членів реагувати на ринкові виклики, досвід УКА 2022 показав, що «все відносно» - по результатам численних кампаній, члени АППАУ показують все-ж значно кращу колективну реакцію на зміни чи пропозиції змін, в порівнянні з іншими кластерами. Таким чином не можна говорити, що наші зусилля попередніх років не дали результатів. В рамках УКА також варто

звернути увагу на оцінку опцій щодо покращення спроможностей кластерів – де попереду домінують **опції бенчмаркингу та обміну досвідом, оплати зовнішніх агенцій** (донорами) **та правильного розподілу ролей в рамках правління**. На думку виконавчої дирекції, ситуація в АППАУ аналогічна – зокрема, розподіл ролей та функцій в нашому Правлінні залишається недостатньо чітким, як не діє й система мотивації для керівників робочих груп чи комітетів.

Отже, і якщо ці уроки останнього 5-річного періоду є вірними, то ефективним на 2023 мали б бути наступні опції зростання спроможностей

- 1) Посилення **об'єднання та консолідації в ресурсні пули** з включенням відповідних елементів мотивації для провідних експертів та лідерів команд. Зокрема, АППАУ спільно зі іншими кластерами IAM має запустити робочі групи за секторальними та технологічними напрямками

- a. Секторальні

- i. Розумні регіони та міста
- ii. Циркулярне виробництво
- iii. Критична інфраструктура
- iv. Підготовка кадрів (re-skilling / upskilling)

- b. Технологічні

- i. Робототехніки та III (тут вже є певні стимули від грантового проекту DIIH-2)
- ii. Управління виробничими активами (безпека та ефективність)
- iii. Технології подвійного призначення

Ці спроби тривають в нас з 2017 року. Те, що ми маємо змінити в 2023 – це підтягнути до цих напрямів фінансування, – для цього і створена програма EIF.

- 2) **Покращити синергію співпраці з окремими категоріями – зокрема, вендорами та університетами.** Обидві категорії практично випали з ініціатив АППАУ в 2022, хоча потенціал співпраці з вендорами, особливо, міжнародними є величезним й не використаним.
- 3) **Запуск програм підтримки від уряду та донорів** – але скоординованих з УКА та АППАУ. Великою проблемою переважної більшості нинішніх програм є їх неузгодженість з вимогами та потребами БО. Відповідно, підбираються або не ті провайдери послуг, або ж програми навчань є нерелевантними.
- 4) **Програми бенчмаркінгу та обміну досвідом** – згідно опитувань УКА, це опція №1 в покращенні орг. спроможностей кластерів та їх учасників.
- 5) **«Правильні» тренінги та програми персонального супроводу** для членів АППАУ. Очевидно, що такі програми потрібні для керівників та учасників кластерів. Проблема їх створення полягає в адаптації до рівня МСП – часто ті програми, що пропонуються на ринку за своєю «правильністю» вони відповідають рівню середніх або великих компаній. Проблема ж МСП в тому, що для кожного напрямку потрібні свої вузько-спеціалізовані фахівці, й часто їх не виявляється (наприклад, професійні маркетологи, продакт менеджери, ринкові аналітики, спеціалісти по фандрейзингу, тощо).

Більш детальний опис відповідних КРІ та напрямів дій в цій категорії запланований на грудень, після розгляду на зборах та Правлінні АППАУ.