



ПРОПОЗИЦІЇ УКА ДЛЯ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

**ДОКУМЕНТ ПІДГОТОВЛЕНИЙ ЕКСПЕРТАМИ
КОМІТЕТУ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ
УКРАЇНСЬКОГО КЛАСТЕРНОГО АЛЬЯНСУ**



**UKRAINIAN
CLUSTER
ALLIANCE**

Зміст

Виконавче резюме	2
Про Український кластерний альянс	3
Ключові позиції УКА у сфері подвійного та цифрового переходу й по різних секторах ринку	4
1. Потенціал, стан та ключові виклики вітчизняних інноваційних екосистем у сфері промислових та deep-tech розробок	5
2. Напрямки інтеграції до європейських ланцюгів та інноваційних екосистем	5
3. Адаптація до європейських стратегій, політик та програм в реаліях України	6
4. Ролі бізнес-асоціацій та кластерів як інституцій	7
5. Пріоритети та ключові інструменти по розвитку інноваційних екосистем	8
Виклики в роботі з міжнародними організаціями	8
Пропозиції та напрямки співпраці	11
Використання можливостей УКА, як одного з лідерів інноваційного розвитку країни	14

Виконавче резюме

Підтримка та розвиток інноваційних екосистем в Україні — одне з найактуальніших та найбільочіших питань останнього десятиліття для більшості галузевих бізнес-об'єднань. Маючи ще достатній науковий та освітній потенціал, потужну та швидко зростаючу ІТ-галузь, тисячі стартапів, Україна поки не змогла перетворити галузеві та регіональні інноваційні екосистеми на міцну основу вітчизняної конкурентоспроможної економіки. За рівнем інноваційного розвитку Україна займає [останні місця серед країн ЄС](#) й ця ситуація практично не змінюється роками.

Війна росії проти України значно погіршила становище інноваційних екосистем й в численних секторах тренди деградації посилились. Низка експертних [опитувань](#) говорить про сильне падіння попиту на інноваційні рішення по більшості регіонів та галузей. Відтак, ця ситуація — великий виклик для більшості акторів інноваційного розвитку, адже мова йде про нові втрати людського капіталу, наукових шкіл та кращих розробників.

Водночас перед Україною відкрились нові можливості, — з перших днів війни, Європейський Союз та інші демократичні країни почали надавати Україні допомогу в безпрецедентних масштабах й це також стосується акторів інноваційних екосистем. На думку експертів Українського кластерного альянсу (УКА) в цих нових можливостях й потрібно шукати шляхи до повного переформатування та перезавантаження інноваційних екосистем.

Даний документ освітлює позиції УКА за низкою ключових викликів, що стосуються підтримки екосистем під час війни та їх подальшої трансформації.

Серед них УКА привертає увагу до необхідності кращого фокусу на промислових та deep-tech стартапах, інтеграції в індустріальні ланцюги та екосистеми ЄС, кращої адаптації до нових євро-програм, посилення ролі бізнес-об'єднань, а також кращої співпраці з міжнародними організаціями. Документ деталізує ці зони росту за окремими напрямками та сферами діяльності.

В якості пропозицій до співпраці для міжнародних партнерів УКА фокусує на 4-х ключових напрямках:

- **Спільне створення стратегій та політик розвитку інноваційних екосистем за секторами та галузями.** В документі надається пріоритет тим напрямкам, де УКА вже має консолідовану підтримку від своїх структурних підрозділів.
- **Запуск окремих цільових програм в Україні відповідно до пріоритетів Індустрії 4.0 - 5.0.** Тут УКА спирається на лідера руху, — асоціацію АППАУ, яка є консолідатором та оркестрантом національного руху Індустрії 4.0 з 2018 р.
- **Співпраця по урядових програмах Стійкості та Відновлення,** де УКА є активним учасником відповідних урядових програм й регулярно надає свої пропозиції.
- **Створення бі- та мультилатеральних програм співпраці з країнами ЄС, США та Канади.** В цій сфері альянс започатковує низку ініціатив, частина з яких вже розгортається.

Для українських та міжнародних партнерів УКА пропонує свої можливості для співпраці, мова йде про доступ до бази кращих інноваційних, виробничих МСП та стартапів, наші інформаційні та комунікаційні канали, експертні групи policy-makers, мережу партнерів зі сфери НДІ та ЗВО, а також експертів з технічних комітетів стандартизації.

Ми будемо раді співпраці в розвитку інноваційних екосистем з усіма партнерами: міжнародними організаціями, державними структурами, галузевими бізнес-об'єднаннями, агенціями з розвитку.

Виконавчий директор УКА, Юрчак Олександр.

Про Український кластерний альянс

Український кластерний альянс (УКА, <https://www.clusters.org.ua/>) – національне об'єднання українських кластерів. Місія УКА полягає в консолідації та розвитку кластерного руху в Україні, сприяючи зміцненню малих і середніх підприємств (МСП) та їх швидкій інтеграції в європейські та глобальні ланцюги створення вартості.

УКА був створений в перші тижні російського вторгнення в Україну, як консолідована реакція кластерів на нові загрози та нові економічні виклики. З березня 2022 року УКА об'єднав понад 60 кластерних організацій та кластерних ініціатив у всіх галузях та регіонах України (3000+ МСП). Таке швидке та динамічне зростання стало можливим завдяки попередній консолідації кластерів на платформі Industry4Ukraine з 2019 року. У 2022 році УКА отримав широке міжнародне визнання, налагодивши міжнародну співпрацю з понад 20 міжнародними організаціями з ЄС та США, такими як European Cluster Alliance (ECA), European Cluster Collaboration Platform, International Trade Council, низки європейських національних кластерних та галузевих асоціацій тощо.

УКА веде сьогодні скоординовану діяльність на національному рівні, яка охоплює більшість галузей економіки України. Ця робота має чіткий вектор на інтернаціоналізацію українських кластерів та підтримку так званих «критичних» галузей в Україні під час війни. Стратегії та ресурси УКА спрямовані на підтримку та просування таких ініціатив, як прискорена інтеграція в європейські ланцюги створення вартості, розвиток інноваційних екосистем галузевого та регіонального рівнів, цифровізація та зелений перехід МСП, а також регіональна смартспеціалізація.

Український кластерний альянс відіграє важливу роль у підвищенні стійкості українських МСП, а також є одним з активних учасників стратегії Відновлення України для сталого економічного зростання.

Пріоритети УКА зосереджені на п'яти основних стратегічних напрямках:

- Інституціоналізація кластерного руху на державному рівні та кластеризація економіки України.
- Розвиток та зростання кластерів через покращення можливостей управління кластерами.

- Міжкластерна співпраця та створення нових проєктів і програм.
- Інтернаціоналізація та підвищення експортного потенціалу кластерів.
- Подвійний цифровий і зелений перехід МСП.

УКА надає розвинуті ціннісні пропозиції та широкий спектр послуг своїм членам за вказаними напрямками. Наприклад, у сфері інтернаціоналізації УКА організовує ділові місії, зустрічі між кластерами, надає послуги платформ ЕССР та ЕЕН, керує двома власними платформами для пошуку партнерів та інноваційного фандрейзингу, і покладається на допомогу та можливості багатьох міжнародних партнерів.

УКА розвиває і постійно покращує якість портфоліо проєктів для стійкості та відновлення України. Сьогодні він включає понад 50 [проєктів](#), орієнтованих як на промислові екосистеми, так і на розвиток ланцюгів цінностей у різних галузях, таких як агропродовольча промисловість, охорона здоров'я, текстильна промисловість, машинобудування, промислова автоматизація та ІТ, комунальні послуги тощо. Поточна структура та склад кластерів УКА вказані на рис. 1

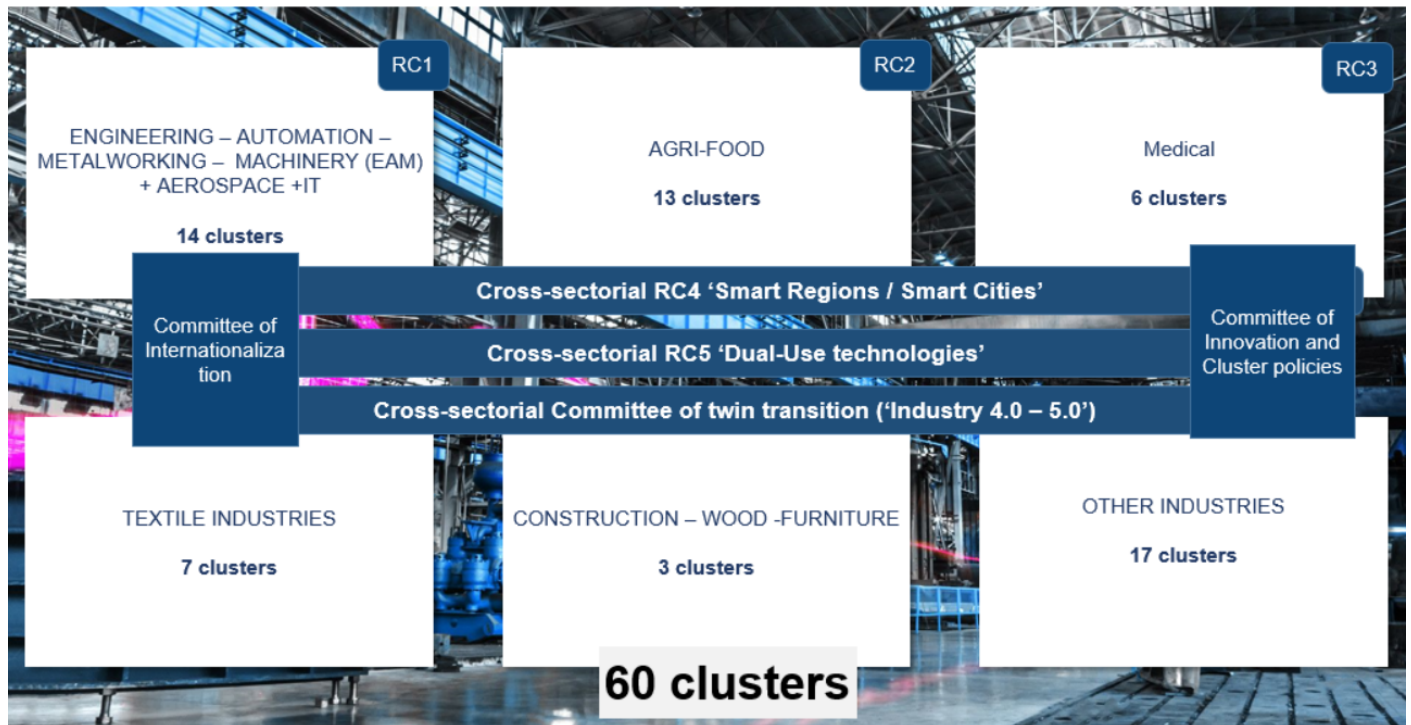


Рис. 1. Склад кластерів, ресурсних центрів (RC) та комітетів УКА, листопад 2023.

У 2023 діяльність УКА згадується кількома звітами Європейської комісії, зокрема, [звіт про Україну](#) від листопада в контексті розширення ЄС.

Ключові позиції УКА у сфері подвійного та цифрового переходу й по різних секторах ринку

УКА є кластерною інституцією, яка представляє погляди та інтереси десятків кластерів та асоціацій кластерного типу, й відтак, тисяч МСП. Разом з експертами з партнерських організацій полісі-мейкери УКА розробляють пропозиції, які відображаються численними стратегіями, аналітичними звітами та позиційними документами в таких напрямках діяльності, як Національна стратегія Індустрії 4.0 - 5.0, Національна програма кластерного розвитку, Інструменти промислової політики, пропозиції до Національної стратегії експорту та інтернаціоналізації МСП, розвиток мережі Центрів Індустрія 4.0 та Цифрових Інноваційних Хабів тощо.

В консолідованому вигляді позиції УКА за ключовими питанням інноваційного розвитку та подвійного переходу промислових МСП виглядають таким чином.

1. Потенціал, стан та ключові виклики вітчизняних інноваційних екосистем у сфері промислових та deep-tech розробок

Головні виклики екосистем лежать в 3-х головних категоріях:

- 1) **Незрілість більшості [технологічних екосистем](#)** — незбалансованість, слабка структуризація, відсутність обліку інновацій та інноваторів, структурних елементів екосистем, в першу чергу, пов'язаних з інфраструктурою R&D.
- 2) **Орієнтація на “швидкі гроші”** – більшість інвесторів, венчурних фондів та лідерів екосистем створили високий попит на швидкі, високомасштабовані стартапи для глобальних ринків, не розглядаючи потреби інших, зокрема, промислових секторів. Як результат, доля deep-tech та промислових стартапів, в загальній екосистемі стартапів становить сьогодні менш як 10%.
- 3) **Низький рівень інтеграції в європейські ланцюги та екосистеми**, й особливо з урахуванням численних можливостей, які надають нові програми ЄС.

Детальніше про потенціал, стан промислових та deep-tech екосистем, а також можливі рішення по розвитку - див. [огляд тут](#). УКА запрошує міжнародних партнерів до спільного запровадження програмних рішень, які фокусують на вказаних викликах й більше детального розгляду стратегічних питань, представлених на рис. 2.

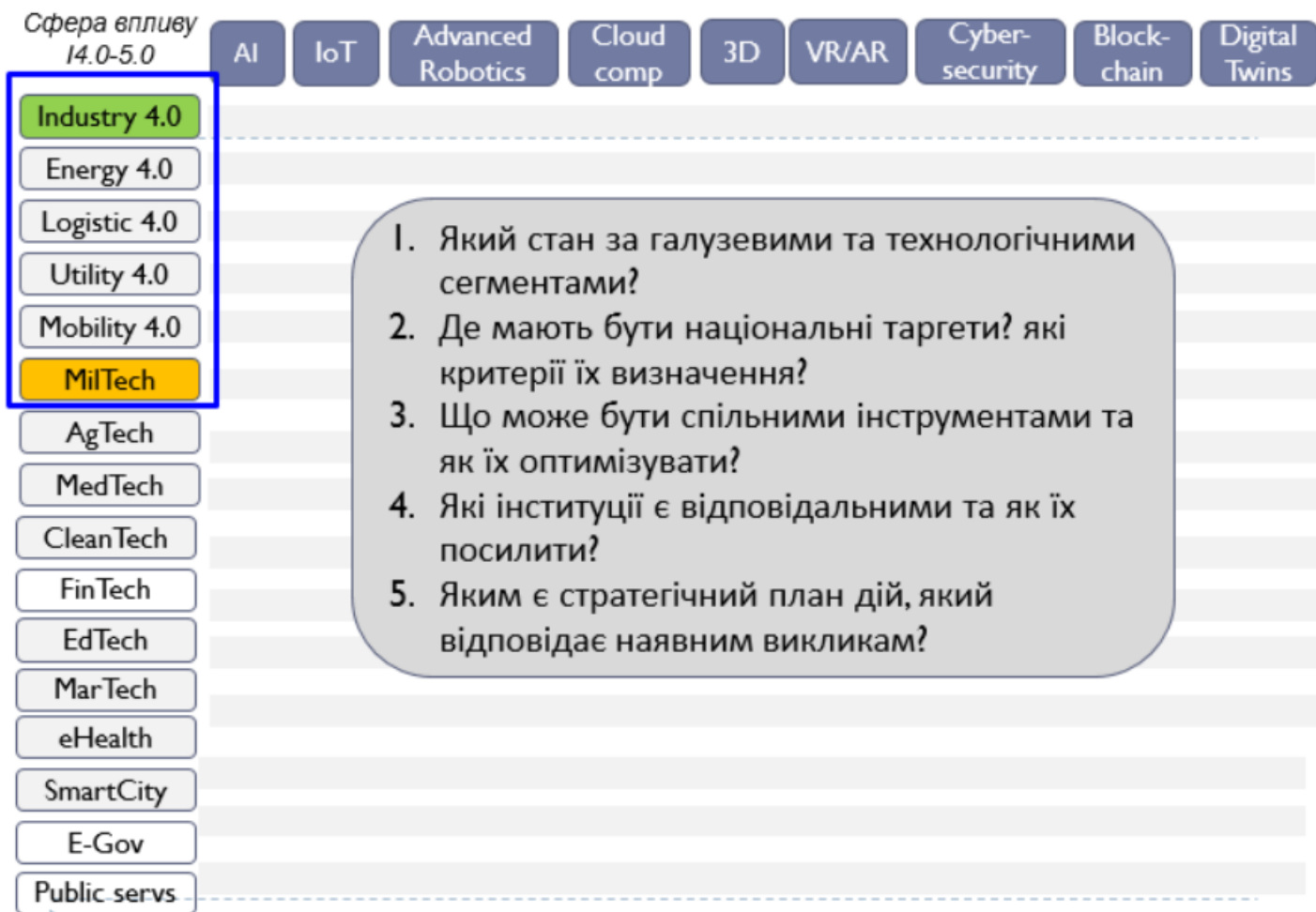


Рис. 2 Загальна галузева та технологічна сегментація інноваційних ринків, що використовується в АППАУ з 2018 року. Відтоді АППАУ ставить перед державними структурами питання про необхідність детального обліку, моніторингу й стратегування за кожним з цільових секторів. Приклад подібного аналізу по Індустрії 4.0 – за [посиланням](#).

2. Напрямки інтеграції до європейських ланцюгів та інноваційних екосистем

Інтеграція в європейські індустріальні екосистеми є стратегічним напрямком розвитку УКА. Від самого початку створення в березні 2022, УКА включився в активні обміни з європейськими кластерами та іншими структурами. Головними напрямками цієї інтеграції є:

- 1) Значне розширення та залучення українських інноваторів в наявні програми підтримки інновацій ЄС.
- 2) Краща інтеграція в компоненти існуючих програм Східного партнерства (EU4xxx).
- 3) Інтеграція в нові (для України) програми підтримки інновацій, як Digital Europe, EIT, Interreg Europe тощо.
- 4) Значне розширення мережі українських Цифрових Інноваційних Хабів (DIH) та їх орієнтація на підтримку промислових МСП.
- 5) Створення спеціальних програм підтримки науковців та дослідників від ЄС в промислових секторах та інших дотичних сферах.

Низка конкретних кроків та планів дій в цій сфері відображена програмою інтернаціоналізації УКА на 2023-24 рр.



Рис. 2 Знаковими для УКА стали у 2023 бізнес-місії в Чехію, організовані спільно з чеською інноваційною агенцією CzechInno у 2023 р. за підтримки чеського уряду. Контакти з чеськими компаніями та університетами змогли встановити більше

40 українських розробників, системних інтеграторів та державних структур. Окремі з них вже конвертуються в нові проекти співпраці.

3. Адаптація до європейських стратегій, політик та програм в реаліях України

Все більше європейських програм відкриваються для українських науковців, розробників та стартапів, й ми бачимо низку нових можливостей. Водночас коли йдеться про зміцнення інноваційних індустріальних екосистем, варто врахувати специфічні особливості та стан країни. Позиція УКА полягає в тому, що в ряді випадків, ці програми мають бути добре адаптованими й слід врахувати 2 ключові чинники:

1) Нижчий рівень зрілості вітчизняних екосистем.

В ряді випадків існує нижча зрілість українських екосистем стосовно європейських, й в першу чергу, це стосується промисловості. Є також специфічні виклики, — як великі розриви між наукою та бізнесом та



нереформована система ЗВО. Тому, багато нових програм потребують зважених й добре адаптованих підходів. Наприклад, запуск нової програми eDIH в країнах ЄС у 2020 спирався на вже розвинуту мережу 600 DIHs та 6-річний досвід впровадження цієї моделі. Тобто, укрупнення та удосконалення цифрових хабів, як центрів надання послуг для МСП (від DIHs - до eDIH) - це був багаторічний еволюційний шлях. Україна не пройшла подібний шлях, наш досвід є мінімальним й в Україні сьогодні практично немає DIHs-ів, які б діяли в повноті ролей та функцій (див детальніше Position paper "[Розвиток DIHs в Україні](#)"). Відтак, пропозиція заснування відразу кількох eDIHs в Україні у 2024-25 рр. може тільки вітатись, але очевидно, що така стратегія має значні ризики і які мають бути ретельно прораховані.

2) Релевантність по відношенню головних викликів виживання в умовах війни.

Україна має також сьогодні дуже специфічні виклики, які зв'язані з війною. Відтак, пріоритетними для інноваційних екосистем є напрямки, які стосуються посилення обороноздатності країни й також підтримки критичних індустрій, спроможних забезпечити виживання країни. Мова про окремі

промислові сектори та технології подвійного призначення, енергетику, інфраструктуру, а також галузі, що забезпечують товари першої необхідності. Відтак, українські екосистеми, звісно, можуть та мають підтримувати європейські програми, які, наприклад стосуються кліматичних змін. Але фокус та пріоритети мають бути зміщені в сторону безпекових викликів.

Позиція УКА щодо того як проводити цю адаптацію ще не є достатньо чіткою та консолідованою. Частина експертів схиляються до того, що адаптація — це питання виключно українське. ЄС відкрив свої програми (і які раніше були закритими) - й цього цілком достатньо. Інша частина стверджує, що оскільки більшість програм йдуть через державні структури, і які не змогли продемонструвати свою ефективність в попередні роки, то розраховувати на їх спроможності адаптувати програми в їх розгортанні в українських реаліях — це ілюзія. Краще було б відразу пропонувати адаптовані рішення, на кшталт Business Bridge, тобто, останніх програм Європейської комісії саме під Україну. Консенсусом може виглядати позиція про кращу співпрацю уряду, бізнес-спільнот та громадськості й спільно з європейськими партнерами при запровадженні нових програм, а також при наступному моніторингу в їх реалізації.

Так чи інакше, позиція УКА єдина в тому, що адаптація потрібна.

4. Ролі бізнес-асоціацій та кластерів як інституцій

Згідно з полісі-пейпер платформи Industry4Ukraine (звідки вийшов УКА) [по розвитку інноваційних екосистем промислових хайтек від 2019](#), в будь-якій екосистемі мають бути **інституційні** актори — ті, які здійснюють управління й формують “правила гри” не тільки загальними політиками чи стратегіями на рівні всієї економіки, але й по конкретних технологічних чи галузевим секторам. Реальний стан багатьох промислових секторів говорить про їх значну деградацію, що своєю чергою спричинено слабкістю державних інституцій й відсутністю відповідних політик. Це сповзання до сировинної економіки триває вже понад десятиліття, — доля промисловості в ВВП становить всього 10%, що є вдвічі нижчим рівнем від сусідніх європейських країн. Наслідками є численні негативні явища в інноваційних екосистемах, як відтік кращих кадрів та розробників в ІТ та за кордон, руйнацію багатьох НДІ тощо. Відтак, з посиленням ролі держави, має значно зрости також роль галузевих асоціацій та кластерів, агенцій регіонального розвитку, спеціальних агенцій з інноваційного розвитку та інших недержавних інституцій. Як показує досвід окремих з них – ІТ-Ukraine, АППАУ, Українська асоціація меблевіків, сьогодні також УКА — **саме ці організації є головними акторами в розвитку інновацій у своїх секторах ринку.**



УКА також солідарна з позиціями Європейського кластерного альянсу та Європейської комісії (DG GROW), згідно з якими кластери мають грати значно більшу або й ключову роль в напрямках як:

- Розвиток інноваційних екосистем, де кластери мають найбільш збалансовану позицію в питаннях в координації між бізнесом, наукою та освітою,

владою та експертним середовищем.

- Розвиток спроможностей МСП у сфері інновацій, створення нових робочих місць та інтернаціоналізації.
- Прискорення у впровадженні національних політик та стратегій, які часто гальмуються через брак низової підтримки та ініціатив.
- Швидка реакція на зміни ринкових ситуацій, що важливо для ключових policy-makers. Тут кластери можуть бути кращими “market sensors”, надаючи швидкий відгук щодо ринкових змін та кращих механізмів реагування.

Зі свого боку УКА максимально стимулює розвиток кластерів України за цими напрямками. Фото вище – з конференції Clusters meet regions в Кошице, Словаччина, організованої Європейською комісією для кластерів України в березні 2023.

5. Пріоритети та ключові інструменти по розвитку інноваційних екосистем

УКА має чіткі позиції щодо пріоритетних інструментів розвитку інноваційних екосистем. Ці позиції напрацьовувались з 2018 р. (першої стратегії Індустрії 4.0), пройшли етапи розробки пропозицій до Національної економічної стратегії 2030 й сьогодні відображені в Маніфесті та [Резолюції Індустрії 5.0](#), які вийшли в липні 2023. Найбільш пріоритетними УКА вважає розвиток наступних 8 елементів:

1. Законодавчі зміни зі стимулювання попиту на інновації серед промислових підприємств.
2. Цільові програми перенавчання та підвищенню кваліфікації промислових МСП (reskilling-upskilling).
3. Цільові програми по розвитку мереж інноваційних кластерів.
4. Цільова програма по розвитку цифрових інноваційних хабів (DIHs).
5. Запуск мережі незалежних експертів (по методиці SIRI).
6. Програми з покращення інфраструктури R&D наших DIHs, університетів та НДІ НАН.
7. Створення галузевих акселераторів — й саме для промислових та deep-tech стартапів.
8. Впровадження технічних стандартів Індустрії 4.0 та 5.0.

УКА шукає співпрацю зі всіма міжнародними організаціями та акторами, які спроможні підтримати нас в реалізації вищезазначених інструментів в Україні.



Рис. 3 Фреймворк стратегування для Індустрії 5.0, прийнятий в липні 2023. УКА фокусує на фундаменті – рівнях Урядування 5.0 та Стратегіях, без яких неможливо отримати нові результати (верхня частина).

Виклики в роботі з міжнародними організаціями

В реалізації своїх політик з розвитку вітчизняних інноваційних екосистем, УКА співпрацює з цілою низкою міжнародних організацій. До них відносять міжнародні донори та організації як USAID, GIZ, UNDP, UNIDO, європейські та світові структури — Європейська комісія, Європейський кластерний альянс, Європейський інститут інновацій і технологій (EIT Manufacturing), International Trade Council та багато інших.

Разом з тим, в реалізації окремих, специфічних завдань розвитку українських інноваційних екосистем ми зустрічаємо певні виклики, подолання яких є важливим для більш ефективної співпраці. П'ять найбільш значимих з них стосуються наступних категорій:

1. Недостатнє розуміння ролей бізнес-об'єднань, як впливових акторів в розвитку інноваційних екосистем

Чимало міжнародних організацій розглядають БО як важливих посередників, але недооцінюють їх вплив на МСП та їх можливості.

В білій книзі "[5 ролей кластерів](#)" від 2022 УКА показує, що кластери (як окрема



категорія БО) грають ключову або одну з ключових ролей в напрямках як:

- покращення стійкості ланцюгів та екосистем, їх протидія кризовим явищам — й це стосується також стрімкого падіння на інновації під час війни;

- загальна консолідація та мобілізація, партнерство з урядом та місцевими владами;

- активна участь в створенні національних, регіональних та галузевих програм Стійкості та Відновлення України. УКА одним з перших серед бізнес-об'єднань (БО) сформулював тезу про те, що для успішного впровадження європейських програм інновацій в Україні необхідно значно посилити вплив та промоцію не тільки на стартапи та розробників, а в першу чергу **на кінцевих замовників та МСП**. Далеко не всі міжнародні партнери це розуміють, вони намагаються знайти прямий вихід виключно

на інноваційні МСП та стартапів, ігноруючи ролі БО, як консолідаторів МСП та галузевих інституцій.

2. Нерозуміння справжніх викликів розвитку українських МСП та екосистем, та шляхів реалізації

[Опитування](#) проведене серед 30+ бізнес-об'єднань в травні-червні 2023 показує низку розривів між їх очікуваннями та пропозиціями зовнішніх партнерів:

- Переважна більшість БО, як неприбуткових організацій, очікують значно більших обсягів фінансової підтримки, як з боку донорів, так і з боку можливої підтримки з боку держави та інших міжнародних партнерів. Головними причинами цього стану є нерозуміння вищевказаних ролей БО.
- Найбільше БО недоотримують підтримку за такими напрямками як: 1) Експорт-інтернаціоналізація БО та МСП, 2) Адвокація та лобювання галузевих та секторальних політик, 3) Підтримка інноваційної діяльності, 4) Підготовка та реалізація проектів розвитку.

В розвитку інноваційної діяльності міжнародні організації часто контактують з урядовими структурами й ставлять ставку на них. Але в багатьох випадках галузева чи секторальна експертиза, стратегічні напрацювання та розуміння поточного стану ринків є не в уряді, а саме в галузевих БО. Наприклад, у сфері Індустрії 4.0 уряд не може створити відповідні органи керування, чи хоча б координації, натомість стратегуванням цим розвитком вже понад 6 років, й ключова експертиза належить асоціації АППАУ. Аналогічно, передові програми підготовки кадрів в ІТ-галузі створені не державними інституціями, а радше галузевою асоціацією IT-Ukraine. Однією з найбільших помилок програм підтримки інновацій минулого періоду стала виключна “ставка на стартапи”, як головного інструменту розвитку інновацій в Україні. При цьому інші інструменти, як стимулювання ринків кінцевих споживачів, програми перенавчання та підвищення кваліфікації МСП тощо (див п. 5 вище) були проігноровані. Це призвело до численних дисбалансів в розвитку інноваційних екосистем і які значно поглибилися під час війни через падіння загального попиту на інновації в переважній більшості секторів економіки країни.

3. Велика фрагментація програм та заходів, що особливо негативно впливає на розвитку в контексті відсутності належної координації з боку держави, чи інших інституцій.

Починаючи з середини 2022 в Україну заходить все більше міжнародних організацій та їх програм підтримки інновацій. Це нові грантові програми, нові інкубатори чи акселератори, й десятки нових заходів. Не можна не вітати ці можливості, й багато з яких були взагалі недоступні для українських організацій. Водночас збільшення цієї кількості не завжди автоматично веде до кращої якості, а в ряді випадків може вести до розчарувань й негативного відношення міжнародних партнерів до українських стейкхолдерів. Відсутність належної координації з ключовими галузевими акторами, відсутність вирівнювання та узгодження як європейських, так і українських стратегічних векторів розвитку в ряді випадків означає:

- труднощі орієнтації та пошуку кращих бенефіціарів програм, але також екосистемних партнерів в їх розвитку;
- малоефективні промоційні заходи;
- відсутність стратегічної орієнтації на виклики вітчизняної економіки.

Ці перешкоди є традиційними при входженні нових акторів в будь-які нові, інноваційні екосистеми і які недостатньо структуровані. Й цілком очевидно, що вони є високими, й тим більш при високому рівні турбулентності країни в стані війни. Але ігнорування цих перешкод значно знижує ефективність цільових

програм підтримки й, відтак, несе обом сторонам низку репутаційних ризиків, й зрештою, може навіть гальмувати розвиток екосистем та індустрій.

4. Відсутність або низька ефективність цільових програм підтримки недержавних інституцій. Недостатні обсяги цієї підтримки.

Якщо галузеві та регіональні БО є важливими акторами інноваційного й, загалом, економічного розвитку, то за цією логікою, вони можуть претендувати на спеціальні програми підтримки від держави та міжнародних організацій, й тим більше під час війни. Насправді і як вже було сказано, згідно з опитуваннями обсяги підтримки залишаються вкрай малими й, в першу чергу, це стосується так званих критичних індустрій, відповідальних за безпекові виклики. Загалом, більшість донорських програм з інноваційного розвитку в Україні рідко адресують кластери як цільову аудиторію, й відтак, кластерам потрібно боротись за своє місце.

Наприклад, обсяги донорської підтримки УКА, як ключової інституції кластерного розвитку в Україні у 2022 склали всього 35 тис. євро, а у 2023 не перевищують 40 тис. євро. Подібні обсяги фінансування є типовими для переважної більшості БО й навіть національного рівня, й тільки лічені з них оперують бюджетами донорської підтримки в понад 100 тис. євро. При цьому УКА виконує обсяги робіт, вартість яких за ринковими цінами значно більша від 300 тис. євро, а загальні потреби щорічного фінансування для розвитку кластерного руху в Україні оцінюються не менше 1,5-2 млн євро. Завдяки організаціям як GIZ, ця ситуація дещо покращилась у 2023, але все ще залишається незадовільною. Між тим, уряд розподіляє програми міжнародної технічної допомоги, обсяги яких обчислюються сотнями мільйонів євро.



Рис. 4 [Брокеридж івент в Запоріжжі](#) 1/ 11/ 2023, заході проекту Cluster FUNDRAISE (UNDP), за підтримки програми ReACT4UA (GIZ GmbH). В рамках УКА проходять всього 3 так заходи у 2023, тоді як їх мало бути в рази більше.

5. Низький рівень комунікацій, консолідації та взаєморозуміння серед учасників інноваційних екосистем.

Низький рівень координації, відсутність консолідованих стратегій та недостатнє лідерство з боку державних чи недержавних інституцій є одним з ключових чинників слабого розвитку інноваційних екосистем в Україні. Найбільше це стосується промисловості й де типовим прикладом є сфера Індустрії 4.0. Після виходу проекту [національної стратегії Індустрії 4.0](#) на замовлення Кабінету міністрів у 2018, Асоціація “підприємств промислової автоматизації” (АППАУ) понад 3 роки працювала на досягнення консенсусу ключових стейкхолдерів за ключовими пріоритетами розвитку цього сектору. Й, дійсно, низка програмних положень увійшла в різні стратегічні документи кількох Міністерств й також є [в національній економічній стратегії 2030](#). Але в реаліях, більшість цих документів залишаються на папері й досягти належної координації дій в розвитку не вдається. Відтак, більшість ключових інноваційних акторів цього сектору — університети та НДІ, кластери, розробники та стартапи, великі підприємства, діють кожен на власний розсуд та бачення, а не в рамках спільних стратегій розвитку. Але якщо АППАУ все-ж виробила стратегію, й хоча б, частково консолідувала кількост учасників ринку та кластерів, й сьогодні пропонує також чіткий курс на Індустрію 5.0 (вже в рамках УКА), ситуація по інших сегментах ринку виглядає набагато гіршою.

Конкуренція між численними групами та організаціями, відсутність явних лідерів, брак стратегування та координації є загальним викликом по більшості Tech та 4.0 секторів.

Це також виклик і для міжнародних партнерів, адже розібратись в ситуації “хто є хто” в Україні дуже непросто.

Відповідно, для міжнародних організацій ефективна координація та інтеграція їхніх програм в українські інноваційні екосистеми може бути значним викликом. Його вирішення дозволить ефективніше залучати міжнародний досвід, фінансування та мережі зв'язків для підтримки українських МСП, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягнення стійкості.

Пропозиції та напрямки співпраці

Таким чином, УКА й спільно з усіма своїми структурними підрозділами та кластерами, й разом з партнерами, іншими акторами інноваційних екосистем є відкритим до співпраці з урядовими та міжнародними структурами у вирішенні вищевказаних викликів й в прискоренні розвитку інноваційних індустріальних екосистем.

Ключовими напрямками співпраці є наступні:

- **Спільне створення стратегій та політик розвитку інноваційних екосистем за секторами та галузями.**

На момент виходу даного документу, найбільш розвинутими секторами в яких УКА готовий співпрацювати в розвитку інноваційних політик та стратегій є наступні

- Агрохарчова промисловість (координацію забезпечує Ресурсний центр “Агріфуд”).
- Текстильна промисловість (агенція АСТАР та Подільський кластер моди).
- Медична галузь (РЦ “Медичні кластери”).
- Інжиніринг та машинобудування (РЦ IAM).
- Морська галузь (Морський кластер України, МКУ).
- Аерокосмічна галузь (Об'єднані інноваційні космічні кластери).
- Міська інфраструктура та транспорт (РЦ Smart.City / Smart.Regions).
- Крос-галузеві сектори:
 - Індустрія 4.0 - 5.0 (Комітет TWINS)
 - Технології подвійного призначення (РЦ Dual-use)

Пропозиції програм розвитку, політик та проєктів за даними секторами регулярно подаються на органи виконавчої влади центрального рівня.

- **Запуск окремих цільових програм в Україні відповідно до пріоритетів Індустрії 4.0 - 5.0:**

УКА (включно з передовими членами, як АППАУ) має досвід впровадження

Індустрії 4.0 в Україні з 2018.

Сьогодні УКА виробив цілісний фреймворк та дорожню карту щодо впровадження Індустрії 5.0 в Україні. Для повної синхронізації з європейським курсом УКА пропонує три наступні вектори змін:

- **Посилення**

Інституцій Індустрії 4.0-5.0, в першу чергу, шляхом створення Державної агенції Індустрії 5.0 й також посилення профільних кластерів та асоціацій,





відповідальних за цей напрям. Попередній досвід цифровізації економіки України яскраво показав, що без сильних інституцій будь-які передові стратегії (як НЕС-2030) не мають шансів на життя. Натомість там де з'являються інституції, там відразу є значний прогрес (приклад Мінцифри в секторах е-урядування та публічних сервісів). Прикладом та бенчмарком подібної інституції в Індустрії 4.0-5.0 є польська державна агенція FPPP (фото, [звіт УКА](#)).

- Прискорений **розвиток Інструментів підтримки** для

подвійного переходу МСП в реальних секторах економіки. Сьогодні багато інструментів є недоступними, або ж, без належної координації — узгоджень з бізнес-об'єднаннями.

- Ключові актори в розвитку інноваційних екосистем критичних індустрій мають **консолідуватись щодо пріоритетів** по швидких та необхідних кроках з їх підтримки, а також загальної стратегії розвитку Індустрії 5.0 в Україні.

Серед цих невідкладних, термінових кроків і які враховують інтереси кластерів та МСП, УКА бачить серед пріоритетних запуск цільових, середньострокових (3-5 років) програм, за напрямками

- 1) **Перенавчання — перекваліфікація МСП** критичних індустрій (reskilling - upskilling): масштабної програми, яка охоплює українських МСП за узгодженими пріоритетами сьогодні немає й цей виклик стає все більшим в міру відставання українських виробників у сфері подвійного переходу.
- 2) **Розвиток інноваційних промислових кластерів**, як ключових акторів підтримки інновацій МСП
- 3) **Розвиток мережі ДІН в Україні** — відповідний [позиційний документ УКА](#) аргументує, чому українським екосистемам потрібні не 1-2 суперхаби (e-DIHs), - або не тільки вони, — але й мережа 5-7 DIHs з добре визначеною галузевою спеціалізацією й відповідно до пріоритетів критичних індустрій.
- 4) **Створення галузевих акселераторів** за пріоритетними сегментами критичних індустрій, включно з ОПК та машинобудуванням.
- 5) **Створення мережі сертифікованих експертів Індустрії 4.0-5.0**, головними ролями яких є діагностика підприємств й консалтинг в створенні планів цифрової та зеленої трансформації.

Більше по цій темі - див. [Резолюцію конференції Індустрії 5.0](#).

- **Співпраця по урядових програмах Стійкості та Відновлення**

УКА є активним учасником урядових програм Стійкості та Відновлення. Альянс надавав свої пропозиції до урядових програм, які розроблялись в травні-червні 2022, й сьогодні для програм, які готуються для пакета Європейської комісії в 50 млрд євро.

Серед ключових пропозицій УКА:

1. Підтримка урядом крос-галузевої Робочої групи (РГ) з Розумних Індустрій (Smart Industries включно з Промисловістю, Енергетикою, Інфраструктурою та Будівництвом). Метою РГ є максимальна інтеграція інструментів та пропозицій подвійного переходу в галузеві програми за якими працює уряд.
2. Окремі галузеві пропозиції, 21 по крос-секторальних розвиткових проєктах й 17 по інвестиційних — надані уряду відповідно до портфеля [проєктів](#) підготовленому УКА впродовж 2023.
3. Покращення співпраці з європейськими кластерами та іншими партнерами в проєктах Відновлення, та які пропонуються з обох сторін.

Окремі проєкти УКА, як створення цифрових паспортів продукції вже включені до фінальних пропозицій уряду.

- **Створення бі-мультилатеральних програм співпраці з країнами ЄС, США та Канади**

В пошуку найбільш ефективних механізмів співпраці з партнерами ЄС та США, УКА застосовує різні інструменти, методи та практики, в тому числі які пропонуються самими партнерами. Серед них: зустрічі та обміни B2B та C2C (Cluster-2-Cluster), спільні форуми та конференції, стаді тури, візити на підприємства, участь в спільних проєктах тощо.



Програма [Professionals4Ukraine](#), створена в УКА у 2022, інтегрує сьогодні ці різні формати співпраці й координує роботу понад 20 наших амбасадорів. Одним з найбільш ефективних механізмів співпраці УКА вважає створення та розвиток білатеральних програм розвитку за конкретними сегментами ринку. Такі програми запускаються у 2023 по Індустрії 4.0-5. з партнерами з Польщі (фото) та Чехії, й по ширшому переліку сегментів з Румунією. Головними особливостями цих програм є

регулярний облік та моніторинг всіх проєктів білатеральної співпраці, які йдуть між

країнами з виставленням відповідних пріоритетів щодо необхідної допомоги. УКА планує збільшити кількість країн долучених до подібних програм розвитку у 2024.

Використання можливостей УКА, як одного з лідерів інноваційного розвитку країни

Інноваційний розвиток кластерів та їх учасників, МСП, університетів, стартапів є однією з ключових стратегій УКА. Відтак, всі наші партнери можуть розраховувати на партнерство та співпрацю. Для налагодження відносин та механізмів співпраці важливо розуміти які можливості та ресурси може надавати вам УКА:

1) Доступ до кращих інноваційних МСП та стартапів

Разом з партнерами, УКА забезпечує доступ до великої бази інноваційних компаній — технологічних МСП, інжинірингових компаній, розробників та стартапів. Загальна база таких компаній налічує понад 500 організацій.

Чимало з них обліковуються й включені на маркетплейсі [Land4Developers](#).

2) Інформаційний та комунікаційний партнер

Виконавча дирекція УКА включає сервісну команду, яка надає маркетингові та інформаційні послуги, включно з цифровими кампаніями, веброзробкою, створенням цифрового контенту тощо.

3) Участь в процесах policy-making

В складі структурних підрозділів УКА є 4 комітети, головним завданням яких є вироблення власних політик та позицій. Включно з попередніми напрацюваннями, доробок, який інтегрує УКА, включає понад 15 position policy papers, низку аналітичних звітів та стратегій розвитку.

4) Участь в розробці освітніх програм

Експерти УКА з університетів постійно створюють власні навчальні програми на вимоги ринку. Більшість цих програм створюється для навчання студентів, але є низка програм створених для задач просвіти та освіти МСП. В подібних розробках беруть участь близько 10 університетів. Окремо, варто зазначити нові проекти, направлені на розвиток професійно-технічної освіти. Зокрема, подібний проєкт стартував в м. Хмельницький, де при регіональному кластері “Подільський кластер моди” створена школа підготовки працівників для текстильної галузі.

5) Участь в гармонізації технічних стандартів

Кілька кластерів та асоціацій УКА мають досвід в проєктах по гармонізації технічних стандартів. Зокрема, АППАУ включає Технічний комітет 185 “Промислова автоматизація” й виконала низку проєктів з приведення українських технічних проєктів до європейських. Аналогічно, інший учасник УКА, Київський хайтек кластер, спільно з українською федерацією індустрії безпеки тісно співпрацю в гармонізації безпекових стандартів.

Використання можливостей та ресурсів УКА за вказаними напрямками може значно прискорювати впровадження програм інноваційного розвитку в численних секторах економіки країни й сприяти кращій інтеграції України в європейський та світовий простір.



Підписанти Маніфесту Індустрії 4.0, серед яких 26 кластерів УКА

Запрошуємо до співпраці міжнародних партнерів та урядові організації.

Контакти info@clusters.org.ua
вебсайт <https://www.clusters.org.ua/>

Документ підготовлений експертами комітету подвійного переходу Українського кластерного альянсу. Правки, доповнення та коментарі надали низка експертів комітету Інновацій — Іван Кульчицький (АЄІ), Ольга Красовська (експерт GIZ), Наталія Гаращенко (Київський академічний університет КНЕУ), Тарас Данько (ХПІ), Юлія Рижкова (Інститут економіки та прогнозування НАНУ), а також інші експерти. Головний редактор — Юрчак Олександр.

Листопад 2023 р.