



ПРОГРАМА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

УКРАЇНСЬКОГО
КЛАСТЕРНОГО АЛЬЯНСУ

програма ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Українського
кластерного альянсу



Версія 2.0
Грудень 2023

РЕЗЮМЕ ДОКУМЕНТУ

програма інтернаціоналізації Українського кластерного альянсу (УКА) на 2023–2024 – це стратегія та програма дій структурних підрозділів та кластерів УКА до липня 2024. Документ розроблений Виконавчою дирекцією УКА, згідно аналізу дій за попередній період, а також базуючись на стратегії УКА від 2022 року. УКА залишає ключовими напрямками інтернаціоналізації 4 ключові сфери:

1. Інтеграцію в європейські індустріальні екосистеми.
2. Інтеграцію в інноваційний простір ЄС.
3. Розвиток партнерських каналів та програм.
4. Розвиток спроможностей кластерів УКА та їх учасників.

Документ аналізує поточний стан по кожному з вказаних напрямків, й пропонує пріоритетні дії для покращення ситуації. програма дій та програма найбільших заходів до липня 2024 року представлені окремими додатками.

Документ підготовлений в рамках програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» спільно фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини і реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП), а також підтримку інновацій та експорту. Детальніше: www.eu4business.org.ua.

Зміст документу є виключною відповідальністю Українського кластерного альянсу і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу, уряду Німеччини, GIZ.

1. ЦІЛЬОВІ СЕКТОРИ В ФОКУСІ УКА

Пропонована програма інтернаціоналізації націлена на кластери Українського кластерного альянсу (УКА) й стосується наступних секторів економіки:

1. Цільові галузі: Агрохарчова та переробна галузі, Текстильна галузь, Інжиніринг, машинобудування та приладобудування (включно з секторами технологій подвійного призначення та промислової автоматизації), Медична галузь, ІТ, Меблева галузь, Будівництво, Інфраструктура та ЖКГ.
2. Цільові ринки (країни): країни ЄС. Більш точний таргетинг здійснюється на рівні структурних підрозділів УКА.
3. Крос-галузеві сектори та напрями дій: Інновації, подвійний цифровий та зелений перехід, підтримка МСП, кластеризація економіки, технічне регулювання, євроінтеграція.

На відміну від [стратегії 2022 «Експорт та Інтернаціоналізація – рекомендації для уряду»](#), пропонована програма орієнтована виключно на структурні підрозділи та кластери УКА.

2. АНАЛІЗ СТАНУ УКА В СФЕРІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ В 2023

[Конференція євро-кластерів в Кошице](#) в березні 2023 добре окреслила рамки євроінтеграційного курсу УКА. Головна тема заходу – про інтеграцію України в європейські індустриальні екосистеми – є прямою відповідністю стратегії УКА на інтеграцію в європейські ЛДВ та екосистеми, відображеними [нашою стратегією 2022](#). В європейському розумінні, індустриальні екосистеми – це про **єднання класичних галузевих ЛДВ з їх інноваційними екосистемами**, й їх профілювання та розвиток за допомогою низки інструментів інноваційного, цифрового та зеленого розвитку, їх інтернаціоналізації та стимулювання на регіональному, національному та пан-європейському рівнях. Іншими словами, це більш інтегрований та цілісний погляд на галузі та нові сектори, ніж традиційні підходи з розділення ЛДВ, інноваційних екосистем та їх акторів, що зазвичай ми спостерігаємо в Україні.

Кошицька конференція сформувала для кластерів УКА кілька напрямів розвитку в цій сфері. Зокрема, йдеться про:

1. Співпрацю кластерних асоціацій Східної Європи та Балтії в напрямку підтримки УКА та кластерного руху України, й з подальшою метою кращого залучення євро-кластерів до проектів Відновлення України.
2. Інтенсифікацію обмінів на білатеральному та галузевому рівнях.
3. Кращого долучення кластерів УКА до панєвропейських програм, структур та фондів.

Звіт «[3 місяці після Кошице](#)» від червня 2023 фіксує статус та прогрес кластерів УКА за цими напрямками. Зокрема, ми відмічаємо низку позитивних тенденцій:

1. Значний ріст та кращу участь СП та кластерів УКА в панєвропейських грантових програмах, тут відбулось зростання в рази в порівнянні з 2022.
2. Активне залучення низки кластерів УКА до грантів програми EU4Business.
3. Формування цілісного портфелю УКА (52 проекти) для Відновлення України.
4. Активізацію обмінів між кластерами, в тому числі через нові бізнес-місії
5. Швидке розгортання програми Professionals4Ukraine.
6. Створення нових кластерних ініціатив, в тому числі, під впливом процесів інтернаціоналізації та за прямою підтримкою амбасадорів програми Professionals4Ukraine.

Водночас, звіт говорить про слабкі місця та зони росту УКА як:

1. Слабкий фокус на ключових можливостях – як, наприклад, окремі грантові панєвропейські програми.
2. Низький рівень конверсій подієвих та інших програм в значимі результати для МСП.
3. Низький рівень координації з партнерами в Україні.

Чимало цих результатів мають в основі низьку спроможність молодих кластерів через відсутність в них належного ресурсного забезпечення.

Відтак, звіт пропонує 3 напрямки дій – кращі та консолідовані стратегії та програми дій кластерів; краще програмування міжнародних проектів та активностей; посилення ресурсів колективних органів УКА (структурних підрозділів, СП).

Ці висновки залишаються валідними й на момент виходу даної стратегії. Включно з низкою інших заходів, ситуаційний SWOT-аналіз поточної ситуації виглядає наступним чином:

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скоординованість дій кластерів УКА, певна консолідація ресурсів та сервіси для підтримки інтернаціоналізації. 2. Активні амбасадори Professionals4Ukraine. 3. Донорська та міжнародна підтримка – фінансування бізнес-місій. 4. Кілька сильних лідерів (УАМ, АППАУ, U-Food, УАМС, PFC...) які посилюють УКА та стимулюють інші кластери. 5. Мобілізація більшості кластерів та їх учасників – розуміння Інтернаціоналізації як стратегії №1 у виживанні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкі ресурси, готовність й загалом спроможності до інтернаціоналізації більшості кластерів УКА. 2. Слабка консолідація кращих ресурсів (Комітет інтернаціоналізації– як об'єднання кращих експертів, не запрацював). 3. Недостатні або несистематизовані механізми та кращі практики, в тому числі для амбасадорів P4U. 4. Відірваність лідерів та «великих» (як УАМ чи Kharkiv IT-cluster), загалом – мова про розриви між зрілими та незрілими. 5. Практично відсутня урядова підтримка програм УКА.

Можливості для зростання	Загрози інтернаціоналізації
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання міжнародної допомоги – фонди, гранти, програми, різні країни тощо. 2. Спеціальні програми Єврокомісії, орієнтовані на кластери. 3. Значний потенціал мережі амбасадорів. 4. Початок роботи фондів та think tanks по Відновленню України. 5. Зростання активності приватних інвесторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження війни на невизначений період. 2. Зростання нестабільності у світі. 3. Зростання економічних проблем в ЄС та в Україні.

З цього аналізу слідують так звані критичні питання (key issues), ті які визначають критичні чинники успіху (Critical success factors). Іншими словами, це виклики, і якщо ми не відповідаємо на них – стратегічного розвитку в даній сфері не буде.

Ключові питання	Аргументація
<ol style="list-style-type: none"> 1. Як прискорити процеси консолідації кращих ресурсів УКА в сфері Інтернаціоналізації 	<p>Слабкість позицій та реакції кластерів УКА є очевидною з огляду на цілу низку можливостей міжнародної співпраці, й на які ми не встигаємо реагувати через брак ресурсів. Це стосується наприклад, пропозицій на рівень проектів Recovery, або включення в акселератори EIT, або ж пропозицій груп кластерів на бізнес-місії тощо.</p>

<p>2. Як збільшити вплив на ключових стейкхолдерів грантових програм</p>	<p>Кластерам УКА бракує фінансування практично по всіх напрямках розвитку, включно з інтернаціоналізацією. В першу чергу, це стосується цільових програм з підтримки торгових та бізнес-місій, досліджень ринків, промоції в онлайн (готові маркетплейси на кшталт Land4Developers), підтримки мережі експертів з інно-фандрейзингу, тренінгових програм для МСП, програми Professionals4Ukraine тощо. Все це – елементи наших програм інтернаціоналізації. Відтак необхідно збільшувати наш вплив на донорів, оскільки зараз потоки фінансування в цій сфері йдуть мимо УКА.</p>
<p>3. Як швидше нарощувати спроможності кластерів</p>	<p>Досвід 2022–2023 демонструє, що створити нові канали, інструменти та можливості міжнародної співпраці набагато швидше та легше, ніж їх реалізовувати. Більшість кластерів УКА є молодими й демонструють низьку готовність до задач експорту та інтернаціоналізації.</p>

3. ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ 2023–2024

Ключові питання зазначені вище вже задають певні напрямки розвитку УКА в сфері інтернаціоналізації. Тобто, очевидно, що ми маємо:

1. Прискорювати процеси консолідації ресурсів всередині УКА.
2. Збільшувати вплив на ключових стейкхолдерів грантових програм.
3. Швидше нарощувати спроможності кластерів в сфері Інтернаціоналізації шляхом просвітництва, навчання, обміну кращими практиками, створення спільних інструментів та сервісів.

Водночас, ясно також, що дані напрямки – це радше про наші внутрішні спроможності, їх покращення. Інші – більш специфіковані чи вузькі напрямки,

можуть задаватись зовнішніми можливостями чи загрозами. Наприклад, це тренд підготовки міжнародних спільнот до Відновлення України й, очевидно, що УКА має бути в ньому.

Узагальнюючи напрацювання та стратегії від 2022 р, здобутий досвід з вищевказаними чинниками в 2023 році, маємо 5 ключових напрямів інтернаціоналізації на 2024 рр.

1. Інтеграція в європейські індустріальні екосистеми

Програми підтримки експорту, а також інтеграції українських підприємств в європейські та міжнародні ланцюги доданої вартості.

2. Інтеграція в європейський інноваційний простір

Програми прискореного включення та підтримки українських інноваційних підприємств, ІТ-сектору, НДІ та університетів у відповідні європейські програми інноваційного розвитку, подвійного цифрового та зеленого переходу.

3. Розвиток партнерських програм УКА в Україні та закордоном

Ці програми мають задавати новий рівень відносин, консолідації та співпраці з партнерами як в Україні, так і закордоном.

4. Розвиток спроможностей кластерів УКА до інтернаціоналізації

Цей напрям є очевидним, що слідує зі SWOT-аналізу. Цей напрям також є очевидним, оскільки дії кластерів в кінцевому рахунку направлені на зростання спроможностей МСП, й останні, згідно, численних досліджень потребують значних покращень в сфері експорту та інтернаціоналізації

Наступні розділи розкривають кожен з вказаних напрямків більш детально й структурують їх згідно цілей, тактик та пропозицій до програмаів дій.

3.1. Інтеграція в європейські індустріальні екосистеми

Ця програма включає низку заходів щодо експорту та підтримки інтеграції українських МСП в європейські та міжнародні ланцюги доданої вартості (Global Value Chain).

Поточний статус-кво на рівні кластерів УКА:

УКА значно наростив активності по обмінам з єврокластерам. Але, і як це вказано в аналізі (п.2), ці активності ще **не конвертуються в конкретні угоди чи проекти**, як для кластерів, так і для їх учасників МСП. Таким чином, ця конверсія – головний

виклик для УКА, оскільки очікування конкретних результатів є високими як серед керівників кластерів, й тим більше – серед їх учасників.

Головна стратегія та підходи на 2024:

З точки зору представництва кластерів та їх учасників, спроможностей формувати пропозиції та проекти для співпраці галузевого чи секторального рівня, залучення МСП вже очевидно, що **курс УКА на зміцнення Ресурсних центрів** є вірним й його потрібно тільки посилювати. Ресурсні центри (РЦ) «ІАМ», «Розумні міста та регіони», «Агрохарчові кластери», «Медичні кластери», «Технології подвійного призначення» визначають курс, напрямки розвитку та конкретні проекти в своїх галузях набагато **прозоріше, активніше й зрештою ефективніше**, ніж би це робили окремі кластери.

З огляду на значні виклики експорту – інтеграції в європейські ЛВД й наявні в РЦ ресурси (ще досить слабкі), важливими для УКА є вихід на наступний рівень проектної діяльності, який гарантує серйозне сприйняття діяльності кластерів на рівні уряду та європейських партнерів. Ця програма може включати наступні показники:

1. Пропозиція щонайменше **2–3 проектів на кожен з 5 РЦ по розвитку виробництва в Україні**, з конкретними (детальними) пропозиціями проектів. Ідеально, коли ці проекти готуються спільно з європейськими партнерами й розраховані на подальшу інтеграцію в європейські ЛДВ та екосистеми. Ці ж та подібні проекти мають знайти своє місце в Програмах Відновлення України, які затверджуються урядом.
2. Пропозиція по **інтеграції в Індустріальні парки та Економічні союзи**, які наразі активно промотуються іншими об'єднаннями регіонального рівня. Пропозиції кластерів та РЦ мають бути інтегрованими в портфелі інвестиційних проектів, які просуваються на регіональному та національному рівнях. Ці ж пропозиції – є основою для запрошення в наші ІП інвесторів та партнерів від єврокластерів.
3. Вхідження щонайменше **3 представників УКА за різними секторами в спільні робочі урядові групи**, які ведуть індустріальний діалог на пан європейському рівні (зазвичай, за підтримки Європейської комісії).

Можливі кейси та для розгляду, які характеризують досяжність цих цілей:

1. [Пропозиція УКА для Мінекономіки](#) включає 15 проектів, більше половина яких відповідають критеріям зазначеним в цілі 1.
2. Цікавими серед них й дуже «кластерними» є, наприклад, проект по розгортанню мережі міні-молочних заводів в регіонах України, який

передбачає одночасне зміцнення та активізацію кооперативів фермерських господарств й задіює низку чинників сталого розвитку. Цей проект пройшов перше обговорення між комітетом TWINS та РЦ «Агро-харчові кластери» й може бути підтриманим на багатьох рівнях стейкхолдерів.

Наявні послуги та інструменти для кластерів УКА та їх МСП:

Досягнення вказаних показників розвитку можливе з допомогою вже наявних інструментів та послуг УКА до яких відносяться:

1. GR, адвокація та лобювання – СП УКА сьогодні перекривають практично весь спектр міністерств ЦОВВ й розвивають з ними відносини, лобіюючи інтереси та проекти наших кластерів
2. Нетворкінг та мечмейкинг – організація подій, на яких учасники різних категорій, в тому числі споживачів та провайдерів, потенційних інвесторів мають змогу спілкуватись між собою й знаходити спільні інтереси.
3. Ведення проектів через РЦ та ПО – РЦ, Проектний Офіс (ПО) й окремі Комітети УКА консолідують ресурси, для генерації проектних ідей, доведення їх до проектних заявок й запуску подальших кроків на розгортання повноцінного життєвого циклу проекту. Типовий приклад, проекти як «Бурштин+».

Більше інформації щодо послуг – дивіться документ «Сервісна модель УКА».

3.2. Inno-integration – краща інтеграція в інноваційне середовище ЄС

В [стратегії від 2022](#) в цій сфері було запропоновано (для держави) цілу низку напрямів розвитку. Зокрема, в ній йдеться про значне розширення та залучення українських інноваторів в існуючі програми підтримки інновацій ЄС; повний перегляд так званих EU4xxx програм через їх низьку ефективність; значне розширення мережі українських ДІН та їх орієнтація на підтримку промислових МСП; створення спеціальних програм підтримки науковців та дослідників від ЄС в промислових секторах та інших дотичних сферах.

За рік що минув ми спостерігаємо досить повільну переорієнтацію евро-програм у вказаних напрямках. Певні зміни є в Україні:

1. Значно виросла грантова підтримка від низки донорів – в першу чергу від USAID.
2. В сегменті MilTech розпочали роботу 2 акселератори – від Мінцифри та Міноборони.

Водночас ці заходи є недостатніми для того, щоб зупинити процеси деградації та зниження інноваційного рівня промислових секторів, і які розпочались ще до війни.

Поточний статус-кво УКА в сфері інтеграції в інно-середовище ЄС:

Після [1-ої кампанії серпня 2022](#), в якій чітко був діагностований головний виклик – низький попит кластерів та їх МСП на інновації, УКА провів низку заходів для покращення залучення кластерів до теми інно-розвитку:

1. Обміни з Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [щодо стану інновацій](#) (вони підтвердили загальне падіння попиту).
2. [Конференцію по Сталому регіональному розвитку у Львові](#) з партнерами Польщі, де тема інно-розвитку була одною з ключових.
3. Конференцію по Індустрії 5.0, [Резолюція](#) якої згуртувала спільноти кластерів та промислових хайтек секторів і переводить український Рух 4.0 на нову стратегію, більш відповідну європейському курсу. Маніфест щодо переходу до Індустрії 5.0 підписали 27 кластерів УКА.
4. [Стаді тур в Польщу](#) в вересні з Мінекономіки який відкриває нові можливості для всіх полісі-мейкерів Індустрії 4.0–5.0.

Ці та подібні заходи покращують розуміння кластерами та СП УКА необхідності слідувати курсом цифрових та зелених інновацій, й більшість кластерів декларують свою готовність ним слідувати.

Позитивним трендом також є значно більше залучення окремих кластерів та СП до інноваційних грантових програм ЄС. Як приклад, це участь РЦ «Смарт.Сіті» в конкурсі програми Horizon Europe для українських міст на 6 млн євро, або ж виграш АППАУ (в складі консорціуму IDEALIST) іншого конкурсу цієї програми.

Водночас, переключення ресурсів з програми фандрейзингу EIF на власне забезпечення УКА мало наслідком припинення послуг для МСП з березня по вересень. Результатом цього є значно гірші показники інноваційного фандрейзингу в порівнянні з 2022. Нова команда експертів мобілізується в проекті Clusters FUNDRAISE, який розпочинається в вересні 2023. Цей приклад свідчить про значну обмеженість ресурсів ПО та ВД УКА.

Іншим викликом є розрив між деклараціями кластерів слідувати інноваційним курсом та їх реальними спроможностями залучати своїх МСП та інших учасників до консолідованих, спільних дій в інноваційному розвитку.

Головна стратегія та підходи на 2024:

Проект Clusters FUNDRAISE – є головною елементом в зростанні спроможності кластерів та їх МСП до інноваційних проектів, й покращення відповідних показників, в першу чергу – в **потоці грантових заявок різних рівнів**. Проект вирішує також кілька ключових завдань, які є конкретизують вищеприведені виклики, зокрема

1. Проект має значно розширити ресурсні обмеження ПО шляхом формування дієвої команди з 18 експертів.
2. Проект також враховує стратегічні виклики кращого залучення та зростання попиту на інновації й для вирішення цього пропонує проведення серії регіональних та галузевих ТІД (Технологічно – Інноваційних Днів), які добре себе зарекомендували в 2021.

Іншими напрямками розвитку в цій сфері є наступні:

1. **Продовження активних обмінів з єврокластерами** шляхом участі в спеціалізованих бізнес-місіях, а також заходах ЕССР, та інших. Водночас, фокус на цих заходах має зміщуватись в сторону досягнення конкретних угод – спільних проектів між європейськими та українськими кластерами. Для цього кластери мають готуватись до подібних заходів й бути значно більш проактивними в пропозиціях конкретних проектів.
2. **Збільшення присутності та краща інтеграція в існуючі та нові програми.** Зокрема, кластерам дуже важливо не пропустити участь в проектах по створенню мережі eDIN (стартує в жовтні 2023), в програмі УФС (200 стартапів по 60 тис євро), а також значно краще інтегруватись в акселератори та програми дій від EIT, а також в 2 акселератори від Міноборони.

Можливі кейси та для розгляду, які характеризують досяжність цих цілей:

1. Потенціал програми EIF добре видно в [звіті про результати 2022](#), й проект Clusters FUNDRAISE – це про вивід цих практик на більш сталий та масштабований рівень.
2. Запуск нових кластерних ініціатив: Фотоніки, Кібербезпеки та Просунутих (advanced) матеріалів показує великий прихований потенціал МСП та стартапів, а також їх готовність до кластеризації. Як приклад, МСП з сектору

просунутих матеріалів, за допомоги ВД УКА, швидко самоорганізувались в кластерну структуру (кластер [CAMT](#)).

Наявні послуги та інструменти для кластерів УКА та їх МСП:

Комітет TWINS УКА вже пропонує кластерам та МСП низку послуг в сфері цифрових та зелених інновацій. Це такі як:

1. Послуги з просвіти та фандрейзингу від програми EIF: зокрема, двічі на місяць ПО проводить просвітні вебінари по новим колам різномантних програм.
2. Організація метчмейкингівих івентів: крім вищевказаних ТІД, РЦ та Комітети можуть проводити спільні заходи міжсекторального та між-кластерного характеру.
3. Організація бізнес-місій: багато вже проведених та спрограмаових на подальший період місій включають відвідання структурних закладів інноваційних екосистем країн ЄС (як технопарки, інноваційні парки, eDIN, тощо).
4. Випуск позиційних документів: ВД УКА спільно з комітетами щомісячно випускає позиційні документи, важливі для завдань просвіти, адвокації та лобювання позицій кластерів в інноваційній сфері. Окремі документи як «[Розвиток ДІН в Україні](#)» перекладені англійською мовою і вже широко комунікуються європейським партнерам та європейській комісії.

3.3. Партнерські програми

З огляду на складність та багатосторонність ведення міжнародної діяльності, наявність партнерських програм, які координують та консоліднують наші ресурси та можливості, а також викликів програм інтернаціоналізації – ефективні партнерські програми є очевидною та вкрай необхідною стратегією розвитку УКА.

Поточний статус-кво:

Всередині України, УКА мала кілька заходів по створенню партнерських відносин з державними чи іншими структурами. Мова про ЕЕРО, ТПП, УСПП, Міністерства (в першу чергу Мінекономіки г МЗС), тощо. Всі вони не дають значимих результатів по двом головним причинам: 1) відсутність виділеного ресурсу в УКА на підтримку відносин з великою кількістю партнерів та ще недостатню само-організацію в цій сфері, 2) відсутність значимої, прямої підтримки вказаних установ у вирішенні завдань інтернаціоналізації кластерів УКА. Показовим в цьому сенсі є ігнорування

та неспроможність ЦОВВ вирішити питання №1 кластерів УКА з початку війни – «як отримати дозвіл на виїзд». Жодне міністерство чи інший ЦОВВ також не пропонує УКА ніяких дієвих програм підтримки експорту та інтернаціоналізації.

В результаті, більшість дій УКА з ЦОВВ в сфері інтернаціоналізації є радше імпульсивними, й наразі виключно ситуативними, тобто разовими коопераціями в тій чи іншій ситуації.

Натомість, підхід до співпраці з зовнішніми партнерами виглядає значно більш системним, стратегічним та перспективним. Нижче наведено низку прикладів з програми Professionals4Ukraine, які свідчать про вже конкретні результати співпраці та перспективу.

Головна стратегія та підходи на 2024:

На останньому кварталі 2023 та в 2024 УКА має посилювати так званий «Програмний підхід» – фокусування виділених ресурсів на конкретних секторах та країни. Наразі системними є 2 програми УКА, які ведуться на рівні Виконавчої дирекції УКА (ВД УКА):

1. Програма [Professionals4Ukraine](#), яка об'єднує вже 27 амбасадорів (дивіться приклади далі).
2. Розвиток бі-латеральних відносин, які конвертуються в стратегічні партнерства. Наразі, такі відносини в сфері Індустрії 4.0-5.0 формуються з Чехією та Польщею.

Недоліками обох програм є їх обмеженість, включно з залученням ширшого кола кластерів та їх учасників. Таким чином, найближчими завданнями ВД УКА є:

1. Залучення ширшого кола кластерів до послуг, які вже надаються амбасадорами програми EIF. З урахуванням спеціалізації наявних амбасадорів, йдеться про найбільш готові до інтернаціоналізації кластери Ресурсних центрів: IAM – тут є найбільша концентрація амбасадорів Індустрії 4.0 – 5.0, але залучення учасників IAM до вже встановлених пріоритетів є поки низьким; Медичні кластери – краще використання можливостей мережі EchAlliance; Агро-харчові – є хороші можливості по Румунії та Нідерландам; Смарт-сіті – аналогічно, необхідно масштабувати перший позитивний досвід Чехії на інші країни, зокрема, наступним рубежем виглядає співпраця з кластером Сталої Інфраструктури з Кракова.
2. Масштабування першого досвіду бі-латеральних відносин на інші країни та сектори. Іншими словами й в стратегічному вимірі, УКА має

переходити від малоефективної тактики інтернаціоналізації «від заходу до заходу» до масштабних та добре продуманих програм входу на цільові ринки, і які тривають щонайменше 1–2 роки.

3. Масштабування інших прикладів та досвіду співпраці в рамках дій Комітету Інтернаціоналізації. Наразі, ВД УКА досягла меж використання свого ресурсу, тоді як ресурс інших структурних підрозділів УКА не є ще достатньо організованим та мобілізованим для виконання спільних завдань на рівні УКА. Один з можливих напрямків дій Комітету інтернаціоналізації – розвиток та підтримка відносин з державними структурами та іншими партнерами від України (ресурсів ВД УКА на цей напрям вже недостатньо).

Перші кейси для розгляду з Professionals4Ukraine

Програма Professionals4Ukraine дуже добре зарекомендувала себе за останній рік, зокрема, показовими є її окремі здобутки:

1. Організація 3 бізнес-місій УКА в Чехію (спільно з CzechInno): 1 в Прагу та 2 в Брно, загальна сума підтримки 60+ тис євро.
2. Спонсорські внески CSIA (левова частка яких пішла на утримання ВД УКА): з початку війни – це більше 30 тис євро.
3. Організація стаді-туру в Польщу (FPPP): близько 8 тис євро.
4. Організація стендів та візитів на єровиставки чи заходи з оплатою проїзду представникам наших кластерів: Mike Richardson (OptecBB), Anrzej Chulak (Kompozyte materials) та багато інших.
5. Угода між INSIBE (іспанська державна агенція) та Держспецзязком (за сприяння УКА та іспанського абмасадора Ludovico Lopez de Cada): > 1 млн євро.
6. Включення Рівненського медичного кластеру в проект Horizon (через іспанський кластер Biocat): компенсація суми внеску в 250 тис євро.

Наявні послуги та інструменти для кластерів УКА та їх МСП:

Послуги в сфері інтернаціоналізації є одними з найрозвинутіших в УКА, й це проявляється в напрямку партнерських програм. Зокрема, програма Professionals4Ukraine пропонує кластерам та їх учасникам:

1. Пошук та вибір відповідного амбасадора.
2. Встановлення партнерських відносин.
3. Вироблення спільного програму дій.

4. Допомога в реалізації програмау дій.

Типовим прикладом надання подібної послуги є [залучення амбасадора програми Майка Річардсона в роботу з 5 кластерними спільнотами](#) Києва, Рівного, Дніпра та Львова в серпні 2023 року. В цьому прикладі важливо відзначити також сервіс ВД УКА з звітування подібних місій та створення історій успіху з кластерами УКА.

3.4. Розвиток спроможностей кластерів УКА та їх учасників, МСП в сфері інтернаціоналізації

Цей напрям розвитку очевидно слідує з ситуаційного аналізу – розрив між новоствореними можливостями інтернаціоналізації та спроможностями кластерів УКА та їх учасників відповідати на них є дуже великим.

Поточний статус-кво:

Головним викликом в цьому напрямів є координація зусиль різних акторів, долучених до підтримки кластерів, в побудові цілісної програми розвитку спроможностей як кластерів, так і їх учасників МСП.

Досвід УКА, зокрема з проекту ClusteRISE (див. звіт «[Готовність до експорту](#)» від 2021) говорить про численні ресурсні обмеження молодих кластерів таких як брак кваліфікованих англомовних менеджерів, слабкість або повна відсутність функції експортного маркетингу, як наслідок – відсутність маркетингових матеріалів, можливостей організації заходів, й загалом, слабка пропозиція цінності для своїх учасників в сфері інтернаціоналізації. Не маючи своїх власних ресурсів, молоді кластери також, в більшості випадків не можуть спиратися на свої МСП – їх рівень, назагал, є також низьким, й так само їм бракує власних ресурсів в цій сфері. Як констатує звіт – *«тренінги по експорту є, але нема кого вчити...»*.

Звіт рекомендував кластерам: **а) кооперуватись з сильними акторами, які вже мають досвід та ресурси, б) виносити завдання інтернаціоналізації молодих кластерів на міжкластерний та національний рівень співпраці, с) створювати власні програми інтернаціоналізації які передбачають поступовне, але програмаомірне нарощування власних спроможностей.**

Те, що зробив УКА в 2022–2023 і є яскравим прикладом виконання пп а) та б).

Саме завдяки консолідації кращих ресурсів в УКА, використанню ресурсів та досвіду кількох сильних, досвідчених

партнерів ми змогли швидко створити й надати цілий портфель послуг для молодих кластерів – кращий за всі попередні роки розвитку кластерного руху України.

Натомість, п. с) – створення власних програмаів інтернаціоналізації кластерів, покращення власних спроможностей є головним в розгляді даного розділу. В практичній площині, це зводиться до того, що коли УКА створює хороший мечмейкинг й забезпечує кластери новими зарубіжними партнерами чи, наприклад, долучаючи до спільного проекту розвитку в ЄС чи в Україні (проекти Recovery), наші кластери виглядають слабо (рівень їх спільних пропозицій, проектів чи загальних компетенцій є низьким, як низьким є рівень залучення їх кращих МСП).

Відтак, очевидно, що молоді кластери мали б проходити серйозну підготовку в середньостроковій (6 міс – 1 рік) програмі розвитку, де крок за кроком, мали б вибудовуватись відповідні спроможності, й згідно, власного програмау інтернаціоналізації.

Подібні програмаи починають створюватись в окремих кластерах, й на ринку є чимало нових можливостей для їх реалізації. Зокрема, донори пропонують багато можливостей по зростанню спроможностей в сфері інтернаціоналізації, а окремі держ установи, як ЕЕРО пропонують довгострокові програми навчання менеджерів. Водночас, великим викликом всіх цих програм є відсутність будь-якої координації на рівні УКА чи наших СП. Різноманітні провайдери цих пропозицій не вважають за потрібне щось координувати й, таким чином, окремо взятий кластер чи його координатор, чи тим більше МСП, розглядаючи численні пропозиції - просто не знає на що реагувати, позаяк ніякої системності в них по відношенню до конкретного кластеру чи спільних викликів на рівні груп кластерів, чи підприємств не існує.

Головна стратегія та підходи на 2023–2024:

Вироблення єдиних позицій в питанні спроможностей кластерів до інтернаціоналізації, з чіткою пріоритезацією потреб, програмауванням кроків по їх задоволенню та координації відповідних донорських програм в розгляді цих потреб є ключовим завдання даного етапу. Допоки цього не відбудеться, задоволення потреб кластерів в даній сфері, й розвиток їх спроможностей залишатиметься хаотичним, процеси малокерованими, а якість надання послуг з підготовки – сумнівною.

Пропозиції УКА до координації в цій сфері є наступними:

1. Розглянути в 1-му кварталі 2024 програми інтернаціоналізації від 3–5 кластерів УКА, виробити спільні позиції щодо покращення спроможностей кластерів та їх учасників.
2. Провести перемовини з донорами щодо створення цільових програм підтримки й розвитку спроможностей на 2024 рік.
3. Виробити власні позиції щодо створення тренінгових курсів на рівні УКА та сертифікації кластерного менеджменту згідно критеріїв європейської системи якості ESCA (маркування (labeling) якості кластерного менеджменту).

Перші кейси для розгляду

Кейс підготовки до бізнес-місії в Брно є свіжим й типовим для розуміння готовності кластерів до інтернаціоналізації. Поїздка організована ВД УКА й повністю оплачується CzechInno (кошти чеського уряду на підтримку України). ВД УКА запропонувала поїздки 5 кластерам IAM, оскільки профіль та тематика місії (Розумна промисловість, інжиніринг та машинобудування) повністю відповідає цій групі кластерів. ВД УКА забезпечує в цій місії:

1. Всю організацію поїздки та координацію з чеським партнером, а також з українськими (ТПП України, яка також присутня на виставці).
2. Підготовку спільних пропозицій .
3. Підтримку B2B зустрічей (через платформу B2B).
4. Дозволи на виїзд чоловікам.

Спільно CzechInno та ВД УКА підготували змістовну 3-денну програму, й з досвіду вже минулої, подібної [поїздки в Прагу по Смарт.сіті такий формат](#) є справжнім бенчмарком бізнес-місій. Умовою ВД УКА для кластерів в даній місії є **представлення кластерних пропозицій**. Кластери та їх представники з Вінниці, Києва, Сум, Запоріжжя та Харкова мають представляти рівень тих проектів, які є важливими для розвитку їх регіонів, галузей й можуть слугувати для подальшого розвитку чесько-української співпраці. Подібне представлення відображає стратегічне позиціонування, яке УКА намагається зайняти в проектах Відновлення й також це стратегічна лінія на розвиток білатеральних відносин з Чехією в сфері Розумних виробництв (див. Розділ 3.3).

Але насправді, ці завдання представлення спільних проектів є надскладними для учасників делегації. МСП-учасники делегації не знають якими є пропозиції власних кластерів, не проглядаються єдині позиції, й при цьому самі керівники кластерів не приймають участь в підготовці місії. Це свідчить про те, що програмаів

інтернаціоналізації в цих кластерах радше всього не існує, й під питанням наявність системної роботи в цій сфері. В останні тижні перед виїздом, ВД УКА намагається знову мобілізувати відповідні кластери, для того, щоб поїздка в Брно не перетворилась на типову «екскурсію», в які часто перетворюються торгові місії українських делегацій. Цей кейс є типовим для розуміння готовності більшості молодих кластерів до інтернаціоналізації.

3.5. Додаткові пропозиції щодо програму дій

В рамках нарад з підготовки програму інтернаціоналізації, керівники та учасники СП пропонують також інші пропозиції до програму дій.

- 1) Більш чітко визначити перелік цільових країн й програмувати на 2024 можливі заходи по ним враховуючи потенціал амбасадорів. Зокрема, Анатолій Долинний готовий включитись по Німеччині, Анастасія Константинова пропонує підтримку по Нідерландам.

Вони будуть розглянуті на спеціальному засідання ВД та СП УКА на тему Інтернаціоналізації.

Додаток 1. Пропозиція програму дій щодо зростання спроможностей в інтернаціоналізації

	Активність	Завдання	Відп-ний	Долучені СП	Бюджет	Терміни вик-ня
A	Інтеграція в європейські індустріальні екосистеми					
1	Просування пріоритетних проектів	1) Перегляд проектів з 52+ які підготовлені в 1-му півріччі - пріоритезація на 2024, 2) Підготовка промо-матеріалів, 3) включення в промо на євро-заходах (Додаток 2)	ВД УКА	Всі РЦ	Частково - в UCA Cap Growth	1-ий кв 2024
2	Входження представників в УКА в РГ ЦОВВ	Включити представників УКА в РГ Мінекономіки, Мінстратпрому, МОУ, Мінагро. Окремо - координувати з ВПМ по євроінтеграції	ВД УКА	Відповідні РЦ	немає	До кінця 2023
3	Просування кластерів	Збільшити промоцію кластерів та їх учасників шляхом 1) кращого просування через офлайн заходи (Додаток 2), 2) промоції через спеціалізовані платформи	ВД УКА	Відповідні РЦ	немає	1-ий кв 2024

	УКА та їх МСП	(Land4Developers та подібні), 3) віднайти ресурс (грант) для п.2.				
B	Інтеграція в інноваційний простір ЄС та європейські програми розвитку кластерів					
1	Ріст кількості грант заявок	Нарощувати постійно потік грантових заявок (показники визначити з командою проекту Clusters FUNDRAISE)	ВД УКА (ЛС)	Всі СП	Clusters FUNDRAISE	щомісячно
2	Долучення до проекту по eDIN	Долучитись до проекту eDIN в якості партнера	ВД УКА	Комітети TWINS, Інновацій		До кінця 2023
3	Збільшити залучення кластерів до програм ЕССР	Збільшити кількість кластерів УКА, а також якість їх підготовки в рамках заходів ЕССР як 1) Clusters meet regions, 2) EU clusters talks, 3) ClusterXchange, 4) C2Lab	TBD (Ком ІНТРЛ)	Всі СП	UCA Cap Growth	щомісячно
C	Розвиток партнерських програм					
<i>C1</i>	<i>Розвиток партнерської програми з українськими партнерами</i>					

1	Розвиток постійних відносин, координація дій в заходах	Співпраця та розвиток постійних відносин з ключовими акторами 1) ЕЕРО, 2) Рада експортерів та “Назовні” при МЗС, 3) Посольства по цільовим країнам, 4) ТПП України, 5) окремі українські ділові ради по цільовим країнам. По кожній установі потрібен окремий програма дій та періодична координація.	Ком ІНТРЛ	Всі СП	UCA Cap Growth	щомісячно
C2	<i>Розвиток програми амбасадорів Professionals4Ukraine</i>					
1	Розширення мережі	Промоція програми закордоном та розширення мережі до 30 активних членів	ВД УКА	Всі РЦ	Частково - в UCA Cap Growth	До кінця року
2	Краще залучення кластерів УКА	Промоція програми серед кластерів та СП УКА - масштабування інструментів взаємодії на ширше коло кластерів та країн	ВД УКА	Всі РЦ	Частково - в UCA Cap Growth	До кінця року

3	Бі-латеральні програми	Розширити досвід бі-латеральних програм (Чехія, Польща) на інші країни (до 5-7 країн)	ВД УКА та Комітет ІНТРЛ	Всі СП	Поки немає	До кінця року
D	Зростання спроможностей кластерів та їх учасників до інтернаціоналізації					
1	програмування на 2024	Виробити програми інтернаціоналізації по 7-10 цільових кластерам	ВД УКА	Цільові кластери	Частково - в UCA Cap Growth	До кінця 2023
2	Розробити концепцію школи КМ	Розробити концепцію школи кластерних менеджерів, подати її на донорське фінансування ан 2024	ВД УКА	СП УКА	немає	До кінця 2023
3	Окремі навчальні заходи	Щомісячні заходи по інтернаціоналізації. Виробити методичні рекомендації по воркшопу “Експорт - Інтернаціоналізація”	ВД УКА	Цільові кластери	Частково - в UCA Cap Growth	До кінця 2023

Додаток 2. Ключові події в сфері Інтернаціоналізації з січня по червень 2024

	Захід	Опис	Організатор	Умови для кластерів УКА	Дата
A	Заходи на рівні всіх кластерів УКА				
1	EU clusters talks	Тематичні онлайн заходи ЕССР кожну другу середу	ЕССР (І. Ящук)	безкоштовно	Кожна 2-га середа
2	Successful clustering	Віртуальна подія платформи ЕССР на тему бізнес-моделей та кращих практик створення та розвитку кластерів	ЕССР (І. Ящук)	безкоштовно	23 січня
3	P4U talks	Professionals4Ukraine talks: тематичні, щомісячні зустрічі з амбасадорами програми Professionals4Ukraine	ВД УКА	безкоштовно	щомісячно

4	Кластерна конференція в Брюсселі	Щорічна кластерна конференція ЄС під егідою Європейського кластерного альянсу	ECA	TBD	24 травня
B РЦ Smart.Industries					
1	Адитивні технології в меблевому виробництві	SILEO workshop on Innovate & Create: 3D Printing's Potential on Furniture and Lighting Industries	ECCP	безкоштовно	6 лютого
2	Конференція по А.І. в Празі	Конференція від CzechInno (за підтримки Міністерства промисловості та торгівлі Чехії) в Празі	ВД УКА - CzechInno	безкоштовно	30 квітня
3	Підсумкова конференція проєкту ЕАА, Київ	Export Alliance APPAU (ЕАА) проводить підсумкову конференцію за запрошення кластерів УКА по результатам розгортання програми інтернаціоналізації Чехія - Польща	АППАУ	безкоштовно	червень
4	Конференція та виставка MSV	Заходи на виставці MSV від CzechInno (за підтримки	ВД УКА - CzechInno	безкоштовно	Жовтень 2024

	Smart.Industry в Брно	Міністерства промисловості та торгівлі Чехії) в Брно			
B	РЦ “Технології подвійного призначення”				
1	Підготовка б-місії в Варшаву	Метчмейкинг кластерів РЦ ТПП з кластерами Польщі та Німеччини, спільно з ЄК: підготовка до конференції в березні	ВД УКА	Безкоштовно	Січень
2	Бізнес-місія в Варшаву	Бізнес місія кластеру «Фотоніка» на конференцію по квантовим технологіям в Варшаві.	ВД УКА	Безкоштовно (Фінансування – Єврокомісія)	Березень 2024, 13-14
3	Подкарпатський фестиваль стартапів	Фестиваль стартапів в Ряшеві (потребує підтвердження)	ВД УКА		Червень
C	РЦ Agri-food				

1	Aurora closing event	Заключна подія європейського проекту Ауґоґа для агро-харчових кластерів	ЕССР	безкоштовно	23 січня
2	Торгова місія SIAL Paris	Супровід українських харчових компаній на виставці SIAL Paris	Ю-Фуд		18-24 жовтня
3	Торгова місія PLMA World	Супровід українських харчових компаній та їх представлення на заочних інтерактивних стендів у Амстердамі	Ю-Фуд		27-29 травня
4	Симпозіум експертів аграрної сфери	Симпозіум експертів в аграрній сфері з України, Молдови та країн ЄС	Дністер		Квітень
6	Форум	Форум по ланцюгах доданої вартості та крафтового ярмарку	Ю-Фуд		Червень
D	РЦ Smart.City / Energy - Infrastructure				

1	Міні-конференція по буд. матеріалам	Обмін інформацією, мечмейкинг між кластерами Польщі та України в сфері нових будівельних матеріалів (з кластером Composite materials з Кракова)	ВД УКА	Безкоштовно	15 лютого
E	Medical / Healthcare				
1	Вебінар з EchAlliance	Спільний вебінар по просування проектів РЦ Медкластерів за підтримки EchAlliance	РЦ Медкластери	Безкоштовно	Січень