

Затверджено рішенням Правління

«__»_____2023 року

СТРАТЕГІЯ 2023

Асоціація підприємств промислової автоматизації України

Версія 1.1 від 10 лютого 2023

Зміст

Зміст

- 1. Візія БО.. 3**
- 2. Місія БО.. 3**
- 3. ЗМІНИ В СТРАТЕГІЇ ТА ГОЛОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ В 2022. 4**
- 4. ПРОПОЗИЦІЯ ЦІННОСТІ НА 2023. 8**
- 5. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НА 2023. 10**
 - 5.1 СТРАТЕГІЯ ЕКСПОРТУ – ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ. 11**
 - 5.2 СТРАТЕГІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ.. 12**
 - 5.3 СТРАТЕГІЯ КЛАСТЕРНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ. 13**
 - 5.4 СТРАТЕГІЯ АДВОКАЦІЇ / GR.. 14**
 - 5.5 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ АППАУ ТА НАШИХ ЧЛЕНІВ.. 16**
- 6. ПЛАНИ ДІЙ АППАУ НА 2023. 18**
 - 6.1 Головні заходи АППАУ на 2023. 18**
 - 6.2 Розвиток послуг АППАУ.. 19**
 - 6.3 Узгодження індивідуальних планів дій. 20**
- Додаток 1. Каталог діючих послуг АППАУ на початок 2023. 21
- Додаток 2. Шаблон Індивідуального плану розвитку члена АППАУ на 2023. 1
 1. Головні напрямки спільного розвитку на 2023. 1
 2. Спільний План дій на 2023. 2

1. Візія Бізнес-об'єднання

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, промислово розвинутих 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, наростаючого відставання від сусідів ЄС, й зрештою скочування 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.

2. Місія БО

АППАУ бачить свою місію в об'єднанні 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 (DIH), кластерів ІАМ, а також промислових

акселераторів та галузевих дорожніх карт цифрової трансформації тощо, а з 2022 головує в Українському кластерному альянсі ([УКА](#)).

- **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 завдання є більш важливими, ніж розвиток Індустрії 4.0 чи 5.0.

3. ЗМІНИ В СТРАТЕГІЇ ТА ГОЛОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ В 2022

Публічний звіт АППАУ за 2021, а також напрями розвитку асоціації на 2022, закладені в січні – лютому 2022 продовжують 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
 - a. Спільно з кластерами УКА набагато легше тримати фокус на місії допомоги критичним індустріям
 - b. 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 – нетворкингу власних членів, пропозиції послуг з маркетингу для своїх членів. Натомість, значно зростають послуги в зовнішньому нетворкингу та мечтмейкингу (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 порфтелем проектів, спільною аналітикою тощо.

Головні результати діяльності за вказаними напрямами в 2022

	<i>Напрямы – показник</i>	<i>Значення</i>	<i>Коментарі</i>

A	Експорт – Інтернаціоналізація (в рамках УКА)		
1	Кількість угод та МоU про співпрацю 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 двосторонніх угод на рівні спільноти І4.0 інших країн	1	З Чеською республікою.
B	Фандрейзинг		
1	Кількість виграних проєктів 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 700 тис євро
4	Благодійні внески	3	на загальну суму 24 тис доларів США (від членів асоціації CSIA)
C	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
D	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 11 МСП, 1 ДІН (Центр 4.0 КПП), сама Виконавча дирекція (грант ДІН²), надали підтримку ще 1 ДІН (КАУ) й здобули довіру нових користувачів програми EIF.

4. ПРОПОЗИЦІЯ ЦІННОСТІ НА 2023

АППАУ є провідним бізнес-об'єднанням України в сфері промислової автоматизації та ІТ, лідером розвитку національного руху Індустрії 4.0 – 5.0.

Впродовж 2014-22 років АППАУ створює та й постійно розвиває наступні пропозиції цінності

1. Створення та підтримка **колективних інструментів** для розвитку та впливу на екосистему

Змінювати середовище, розвивати власні спроможності, впливати на ринок та уряд неможливо без інструментів впливу. АППАУ створює чи об'єднує (інтегрує) ці інструменти й виступає в ролі оркестратора інноваційної екосистеми Індустрії 4.0 в Україні. Для співпраці членів асоціації у вирішенні колективних завдань створені та розвиваються 7 ключових інструментів

- **Мережа [Центрів експертизи Індустрії 4.0](#)** (сьогодні – також ДІН) в Києві, Харкові, Полтаві – надають послуги з інноваційного фандрейзингу, підготовки персоналу та діджиталізації
- **[Технічний Комітет 185 «Промислова автоматизація»](#)** - пропонує нашим членам інструменти лобіювання та просування своїх рішень через встановлення передових технічних стандартів
- **[Мережа кластерів ІАМ](#)** (сьогодні – це радше масштаби УКА), активно підтримує діалогову платформу Industry4Ukraine, а також різні робочі групи та комітети по іншим напрямом спільного розвитку.
- **Для адвокації та лобіювання інтересів свого сектору** АППАУ тісно кооперується з комітетами [платформи Industry4Ukraine](#), й УКА
- **Для комунікацій** та висвітлення позицій членів АППАУ є 5 різних сайтів, а також близько десятка різних груп та сторінок в соц мережах.
- **Програми експорту та інтернаціоналізації** – здійснюються за допомогою кількох платформ, в тому числі [маркетплейсу Land4Developers](#) та [інтенсивного подієвого маркетингу](#), див далі.
- **[Програма інноваційного фандрейзингу](#)** – аналогічно.

Ключові послуги в цій категорії: швидка інтеграція наших членів у відповідні їх інтересам структури, нетворкінг та фасилітація в процесах спільного розвитку. Весь набір колективних інструментів – див розділі [Екосистема АППАУ](#).

2. Позиціонування та просування членів асоціації в ролі лідерів (або одних з лідерів ринку) по відповідним цільовим сегментам.

Завдяки багатолітньому досвіду в технологіях, розвитку ринку та маркетингу, ми можемо швидко позиціонувати учасника ринку в новому іміджі (= позиції), яка вигідно вирізняє його в конкурентному та ринковому оточенні. АППАУ сильно акцентує на лідерстві – його необхідності та перевагах, й допомагає “вирощувати” лідерів на різних рівнях та категоріях. Це стосується як окремих технологічних напрямів Індустрії 4.0, так і технічних стандартів, інноваційного та регіонального розвитку, фандрейзингу тощо.

Ключові послуги в цій категорії: проведення стратегічних сесій, формування ключових повідомлень, власне просування з власними меседжами через свої канали, якісна аналітика з інтеграцією експертних думок, членів АППАУ.

3. Нетворкинг, проведення заходів та кампаній з піару та лідогенерації.

Щорічний графік АППАУ включає більше 50 різноманітних заходів, розподілених по різним галузям, цільовим аудиторіям, регіонам та темам. Ці заходи є частиною програм маркетингових комунікацій по реалізації тих чи інших цілей, які оновлюються щорічно. Тому кожен учасник асоціації може знайти щось «своє» й інтегруватись в ці заходи – представити себе, а також знайти для себе нових партнерів чи клієнтів.

Ключові послуги в цій категорії: організація подій, формування програм, інтеграція спікерів від учасників асоціації. В окремі послуги входить також цільові програми лідогенерації – для цього виконавча дирекція утримує окремий ресурс й працює з провідними провайдерами в сфері B2B маркетингу, див. Додаток 2.

4. Розвиток експорту та міжнародна співпраця

Виконавча дирекція асоціації постійно працює над покращенням пропозицій в цій сфері. З 2020 року працює спільний експортний сайт [Land4Developers](#), створені засадничі положення щодо стратегій експорту та інтеграції в глобальні ланцюги, напрацьовані відносини з партнерами в багатьох країнах ЄС, США, країнах Східної Європи та СНД,

триває робота по інтеграції проектів української Індустрії 4.0 в міжнародні програми. Цей напрям дуже розвинувся в 2022 в рамках Українського кластерного альянсу. АППАУ має сьогодні понад 10 Меморандумів про співпрацю з різними країнами ЄС й швидко поглиблює ці відносини.

Ключові послуги в цій категорії: допомога у формуванні експортних пропозицій окремим членам асоціації, тренінги та консультації, спільні торгові місії та стенди на виставках, участь в міжнародних подіях, швидкий пошук партнерів, сприяння організації консорціумів.

5. **Створення та поширення кращих практик по різних напрямках діяльності.**

АППАУ – й спільно з чисельними експертними комітетами, - аналізує та фіксує кращі практики по чисельним напрямкам технологічного, інноваційного та інституційного розвитку. Від технічних стандартів Індустрії 4.0 й до кращих розвитку інновацій в конкретній галузі, ми можемо надавати інформацію та консультації про розвиток в Україні та світі, й таким чином орієнтувати гравців ринку щодо перспектив розвитку.

Ключові послуги в цій категорії: велику цінність мають аналітичні звіти та кейс-стаді, створені спільно з членами АППАУ. АППАУ має методики. За попередні роки ми створили такі кейси впровадження нашими членами передових технологій на підприємствах ПАТ ФЕД, Інтерпайп, Юрія –Фарм та інших. АППАУ має також методики швидкого виявлення кращих практик **шляхом експертних дискусій** й з 2022 ми практикуємо ці методи в міжнародних масштабах.

Детальніше – див. [на сайті АППАУ](#). На 2023 ця пропозиція цінності залишається незмінною – зростає тільки набір послуг по окремим пропозиціям, див далі.

5. 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 сприятливої кон'юнктури в сфері фандрейзингу й згідно нашого досвіду та результатів 2022, очевидно, що саме **ця стратегія гнучкості** - з орієнтирами на середньострокових цілях, але швидкій адаптації до змін, 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 колаборації / зміцнення внутрішніх ЛДВ
- 4) Відносини з урядом (GR, - від Government Relationship) та адвокація
- 5) Зростання орг. спроможностей АППАУ та наших членів

5.1 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 кінця року, напрямок внутрішніх проектів, 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 аутсорсингових послуг в інжинірингу.**

Цільові ринки: розвинуті країни, першочергово – ЄС та США

Головний інструмент - ресурс Land4developers

KPI 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:

- Отримання додаткового фінансового ресурсу на просування (грант поданий в грудні та січні до 2-х донорів)
- Кампанія з просування ресурсу Land4developers
- Досягнення бі-латеральних угод та виконання їх планів (цільові країни - Чехія, Польща, Литва, Словаччина, Румунія, Франція)
- Активні B2B та C2C зустрічі на різних майданчиках та івентах, включно з платформою Brave

Цільові організації АППАУ в цій категорії: TerraWatt Group, Інфоком, SmartZavod, Forthreal, 482.Solutions, Vostok Ltd, Залізничавтоматика, a-Gnostic, C-інжиніринг, Інтерпроект, IT-Enterprise, Метінвест-діджитал, i4u.

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, 2) платформа Brave, 3) інші онлайн платформи (EEN, B2B Match).

KPI на 2023

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

Головні напрями дій:

- Активні B2B та C2C зустрічі на різних майданчиках та івентах / участь в конференціях та виставках, торгові місії в Чехію, Словаччину та Польщу.

Цільові організації АППАУ в цій категорії: Інфоком, SmartZavod, Forthreal, 482.Solutions, Vostok Ltd, Залізничавтоматика, a-Gnostic, Тріада-Зварка, TerraWatt Group, С-інжиніринг, Інтерпроект, КМЗ, IT-Enterprise, Метінвест-діджитал, Смарт-карти України, i4u, Індасофт Україна, ВГ «Техінсервіс», інші учасники.

3. Міжнародні проекти в Україні

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

Головні інструменти – портфель проектів УКА (АППАУ)

KPI на 2023

- Входження в 3 великі інжинірингові проекти

Головні напрями дій:

- Розвиток співпраці в рамках бі-латеральних угод

Цільові організації АППАУ в цій категорії: Інфоком, 482.Solutions, Vostok Ltd, Інтерпроект, IT-Enterprise, Метінвест-діджитал, ВГ «Техінсервіс».

5.2 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 та супутній пакет послуг від експертів ПО УКА, Аналітичного центру та DIH-ів, <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
- Співпраця за партнерами в УКА, активна колаборація в грантах через ПО УКА
- Зростання фандрейзингових спроможностей серед членів АППАУ та УКА
- Покращення співпраця з центрами експертизи та партнерами інноваційної екосистеми – DIH КПІ, КАУ, Sikorsky Challenge, Львівська школа стартапів, АЄІ та інші. Розвиток ініціативи EIF Next Level (краще керування портфелем проектів та послугами від експертів)

Цільові організації АППАУ в цій категорії: Інфоком, SmartZavod, Forthreal, 482.Solutions, Vostok Ltd, Залізничавтоматика, a-Gnostic, С-інжиніринг, Інтерпроект, IT-Enterprise, Метінвест-діджитал, ВГ «Техінсервіс», Alestyn, Discovery Drilling Equipment, Тріада-Зварка, i4u, Смарт-карти Україна, MDEM, DIH КПІ, Центр 4.0 «Полтава», Центр 4.0 «ХАІ».

5.3 СТРАТЕГІЯ КЛАСТЕРНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ

Кластерна колаборація по зміцненню внутрішніх ЛДВ, експорту та інтернаціоналізації, реагуванню на кризові ситуації тощо, вже доказала 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.

KPI 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 (РЦ) УКА, зокрема, долучення до проектів та напрямів дій
 - Агро-харчова промисловість: співпраця з U-food (i4u, Індасофт, ВГ «Техінсервіс», 482.Solutions, Інтерпроект, Центр 4.0 «Полтава»),
 - Технології подвійного призначення (Інфоком Лтд, СмартЗавод, Смарт-карти, Алестин, Vostok Ltd)
 - ЖКГ та Смарт.Сіті (Інтерпроект, Клінкман-Україна, Інфоком, SmartZavod, a-Gnostic, IT-Enterprise).
 -
- Розвиток власних ініціатив та проектів (з документу «[Топ-10 ініціатив Advanced Manufacturing](#)»), зокрема «мережевий напрям»
 - Створення мережі DIN
 - Створення східно-європейської мережі експертів Індустрії 4.0
 - Розвиток мережі Professionals4Ukraine
 - Посилення взаємодії з мережами «зелених» експертів (green transition)

Розвиток відносин в мережах, вирівнювання в цілях та завданнях, створення спільних проектів, посилення впливу мереж на ключових стейкхолдерів (держава, європейські партнери, інвестори) – є одним з найважливіших завдань на 2023.

5.4 СТРАТЕГІЯ 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 більшої частини функцій адвокації та GR в 2022 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

- Розширення кількості партнерських policy-makers в сфері І4.0-5.0 до 10 осіб
- Випуск нової стратегії Індустрії 4.0-5.0
- Випуск 2х policy-papers по І5.0

Головні напрями дій:

- Запуск обмінів вітчизняних policy-makers з країнами Східної Європи в сфері І4.0-5.0
- Активна співпраця з ключовими експертами в дотичних сферах
- Міжнародні заходи в рамках УКА
- Промоція кращих практик та стандартів в традиційних галузях, а також нових технологій та стандартів серед членів АППАУ
- Утримання та розвиток технологічного лідерства за своїми ключовими сегментами

Цільові організації АППАУ в цій категорії: кількість залучених членів є обмеженою в силу специфіки процесів policy-making. Членам АППАУ пропонується утримання та розвиток

технологічного лідерства, тоді як секторальні політики – це сфера відповідальності інших організацій. До таких організацій належать

- Waste Ukraine Analytics, 482.Solutions – Стала індустрія, ESG
- Залізничавтоматика, Восток Інж. – стандарти в залізничній галузі
- IT-Enterprise, a-Gnostic – Asset Performance Management
- CAC, Центр 4.0 «XAI» – стандарти Safety
- SoftElegance – Штучний інтелект в промислових застосуваннях
- Fanuc, Тріада-Зварка, Інфком – технології Robotics
- DIH КПІ – розвиток мережі DIH в Україні, технології подвійного призначення
- Команда i4u (НУХТ) – поєднання технологій OT-IT, розвиток освітніх стандартів

Головні очікування до вказаних фірм – проявлення технологічного лідерства на рівні

- 1) Періодичні просвітні акції
- 2) Випуск (в колаборації) освітніх position paper та white paper
- 3) Участь в заходах спільно з державними установами та іншими бізнес -об'єднаннями

Цільові партнери АППАУ в цій категорії: виходячи з нашого досвіду 2016-23 рр, policy-making є дуже специфічною діяльністю до якого має схильність не більше 5% членів спільноти. Натомість ключова роль належить партнерським організаціям, які на цьому спеціалізуються та їх провідним експертам.

В своїй сфері діяльності АППАУ до них відносить

1. УКА та його Аналітичний центр (В. Панченко, І. Кульчицький, Н. Гаращенко, А. Долинний, В. Гончаренко)
2. Партнерів по Industry4Ukraine (В. Власюк, А. Забловський, П. Вернівський, І. Гужва, В. Матюшко)
3. Інших партнерів
 - 3.1 Інститут економіки та прогнозування НАН України

- 3.2 Інститут економіки та промисловості
- 3.3 Інститут стратегічних досліджень
- 3.4 Комітет економічної політики ВРУ.

4. А також інших партнерів

Питання налагодження співпраці у відповідних комітетах та напрямках діяльності передано сьогодні на рівень УКА.

5.5 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ АППАУ ТА НАШИХ ЧЛЕНІВ

Посилення спроможностей кожної організації в контексті дуже складних та зростаючих викликів, серед яких №1 – кадрові втрати або їх брак, - тема №1 в АППАУ та кластерах УКА вже багато років. Відповідно, завдання в цій сфері мають бути в порядку денного кожного керівника, членів нашої асоціації, як і виконавчої дирекції.

Загальні підходи АППАУ з 2017 року (початку ініціатив #ДієвеПартнерство) полягають у вдосконаленні партнерської взаємодії в 2-х площинах

- 1) Створення шерингових послуг та в колективні форматах співпраці
- 2) Покращення рівня індивідуального залучення та продуктивності.

На 2023, виконавча дирекція пропонує своїм членам продовжити розвиток в цих категоріях за наступними напрямками

5.5.1 Зростання колективних спроможностей

- 1) Посилення **об'єднання та консолідації в ресурсні пули** з включенням відповідних елементів мотивації для провідних експертів та лідерів команд. Зокрема, АППАУ

спільно з іншими кластерами IAM має запускати 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 ШІ (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** – 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 послуг для наших членів є нерелевантними.
- 4) **Програми бенчмаркінгу та обміну досвідом** – згідно опитувань УКА, це опція №1 в покращенні орг. спроможностей кластерів та їх учасників. В 2023 ми плануємо подібні обміни за всіма ключовими напрямками, вказаними в розділах стратегій вище.

5.5.1 Зростання індивідуальних спроможностей

1) «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. Програми, що пропонуються на ринку за своєю «правильністю» часто відповідають рівню середніх або великих компаній.

Або, ж навпаки, є досить поверховими. Проблема інженерних компаній в тому, що для кожного напрямку потрібні свої вузькоспеціалізовані фахівці, й часто їх не виявляється (наприклад, професійні маркетингологи, продакт менеджери, ринкові аналітики, спеціалісти по фандрейзингу, тощо). АППАУ готова надавати своїм членам такі послуги на платній основі, як доповнення до послуг колективного обслуговування, див. Додатки 1 та 2.

2) Допомога в створенні та підтримці індивідуальних планів дій. АППАУ допомагає своїм членам розробляти та реалізовувати річні плани дій. Подібний підхід передбачає значно глибшу взаємодію й набагато краще проникнення шерингових та індивідуальних послуг АППАУ для підтримки діяльності організацій, членів асоціації. Узгодження планів розпочинається з вирівнювання цілей та стратегії організації з набором послуг та інструментів, що пропонується від АППАУ. Детальний формат такого узгодження пропонується в Додатку 2.

6. ПЛАНИ ДІЙ АППАУ НА 2023

6.1 Головні заходи АППАУ на 2023

Заходи АППАУ залежать в значній мірі від фінансування – тому даний план враховує тільки наявні джерела й може змінюватись в залежності від надходження нових. Представлені тільки великі заходи, - чимало подій менших масштабів відбувається в фоновому режимі.

	Захід	Опис	Для кого	Дати
A	Експорт та Інтернаціоналізація членів АППАУ			
A1	Колаборація та альянси з країнами Східної Європи та ЄС: головні цілі – спільні проекти в ЄС та в Україні			
1	Smart.City, Прага	Україно-чеський форум – встановлення напрямів та проектів бі-латеральної співпраці за вказаними сегментами. Програма включатиме презентації, мечмейкинг, представлення проектів Відновлення та інно-фандрейзингу (ЄС). <i>Бюджет: чеська сторона оплачує проїзд та проживання 10 чол в кожній місії.</i>	Інноватори та інтегратори Smart.city	24-28/04
2	Smart.Industry, Брно		Інноватори та інтегратори Smart.Industry	10-13/10
3	Cyber-security, Прага		Інноватори та інтегратори Cyber-security	6-10/11
4	Smart.Industry, Варшава	Виставка – конференція в Варшаві. Українська секція та презентації. В порядку денному – спільні польсько-українські проекти Відновлення. <i>Бюджет – поки власний.</i>	Інноватори та інтегратори Індустрії 4.0.	жовтень
5	Інші конференції	В 2023 ми очікуємо значного зростання пропозицій щодо конференцій від інших країн Сх Європи та ЄС – слідкуйте за графіком АППАУ . <i>Бюджет – в залежності від подій.</i>	всі потенційні експортери	щомісячно
6	Конференції та мітапи онлайн (щомісячно)	щомісячні конференції на різноманітних платформах. Слідкуйте за графіком у відповідному розділі сайту АППАУ .	всі категорії членів АППАУ	щомісячно

A2	Вихід на ринки США та Канади			
1	Конференція CSIA, New Orlean, США	Щорічна конференція CSIA – потужний обмін кращими практиками в системній інтеграції ОТ-ІТ, нетворкинг, партнерство. <i>Бюджет – власний.</i>	Інтегратори АППАУ	15-19.05
2	Участь в заходах CSIA в онлайн	членство в CSIA надає широкі можливості для професійного зростання та нетворкингу. Чимало заходів проходить в онлайн режимі.	Інтегратори АППАУ	щомісячно
A3	Онлайн промоція членів АППАУ			
1	Промоція через платформи	Серія заходів - міні-кампанії, вокршопи, вебінари, які стосуються просування через 3 головні платформи Land4Developers, UBB та EEN. Результати дуже залежать від бюджету – зараз він мінімальний (подались на грант)	всі категорії експортерів та інноваторів	постійно
2	Вебінари АППАУ	Спеціальні тематичні вебінари за участю АППАУ для міжнародної аудиторії за участю членів АППАУ (в 2022 тільки розпочали – в листопаді та грудні)	всі члени АППАУ (в залежності від категорії)	щомісячно
B	Фандрейзинг та розвиток інноваційних екосистем			
1	Просування заявок АППАУ	Просування заявок, що забезпечують фінансову спроможність АППАУ та наших проєктів розвитку І4.0-5.0. Пріоритетними на 1-ше півріччя є 1) EIF, 2) Land4Dev, 3) Professionals4Ukraine, 4) мережа DIH	виконавча дирекція та окремі, задіяні члени	постійно

2	Просування інноваційних грантів	Фонди УФС, I4MS, EIT, Horizon Europe, Digital Europe та інші: щомісячні вебінари, мачинг та робота з експертами.	всі інноватори АППАУ	щомісячно
3	Просування грантів загального призначення	Фонди USAID, GIZ, українського уряду та інші: щомісячні вебінари, мачинг та робота з експертами.	всі члени АППАУ	щомісячно
4	Співпраця з партнерами	Заходи та співпраця з партнерами інноваційної екосистеми – Центри 4.0, DІН КПІ, КАУ, Sikorsky Challenge, Львівська школа стартапів, АСІ	всі члени АППАУ	щомісячно
С	Внутрішня колаборація та проекти на ринку України			
1	Проекти Recovery	регулярне інформування, вебінари, залучення до порядку денного та робіт в УКА (вироблення та просування спільних проектів по Відновленню України)	всі члени АППАУ	щомісячно
2	Спільні проекти у виробництві чи розробках	<i>уточнити необхідність та можливості (наприклад, інтеграція ОТ – ІТ)</i>	всі члени АППАУ	щомісячно
3	Між-кластерна співпраця в УКА	Участь членів АППАУ в між-кластерних регіональних заходах: вебінарах, конференціях тощо (див. графік подій УКА)	всі члени, хто бажає збільшувати вплив на традиційні галузі	щомісячно
4	Спільні проекти в розвитку	<i>уточнити пропозиції та можливості членів АППАУ (наприклад, конференції та вебінари по АРМ)</i>	TBD	TBD
5	Промоція членів АППАУ	Регулярна промоція членів АППАУ по каналам: 1) онлайн (статті, публікації, розміщення профілів), 2) участь в заходах, 3) промо в розсилках та банерна реклама.	Згідно індивідуальних планів розвитку на 2023	щомісячно

D Адвокація та GR				
1	Технічні стандарти	Регулярне проведення заходів з просвіти ринку (окремий графік вебінарів ТК 185)	<i>в залежності від активності членів ТК та фінансування</i>	щомісячно
2	Секторальні політики	Участь в РГ та комітетах (спільно з УКА) по виробленню секторальних політик. Вебінари – 1 раз в квартал.	<i>в залежності від активності членів АППАУ</i>	щомісячно
E Розвиток організаційних спроможностей членів АППАУ				
1	Узгодження індивідуальних планів розвитку	Вироблення та реалізація індивідуальних планів розвитку, які включають вибірку заходів з даного графіку під цілі та завдання окремого члена АППАУ	всі члени АППАУ	щомісячно
2	План колективних навчань та воркшопів	Згідно плану навчальних заходів (див п.1.2)	всі члени АППАУ	щомісячно

6.2 Розвиток послуг АППАУ

Весь перелік послуг представлений в Додатку 2. Згідно опитування кінця 2021 в проєктів ПРООН найпопулярнішою послугою є нетворкінг, участь в подіях та обміни кращими практиками. Згідно результатів 2022 ми бачимо також зростання попиту на інноваційний та загальний фандрейзинг – учасниками програми є більше 20 членів й 10 з них вже отримують гранти.

В 2023 АППАУ продовжить розвиток сервісної політики. Найважливішими завданнями є наступні

- 1) Приведення ресурсу у відповідність показникам якості надання послуг, визначення відповідальних за напрямками

- 2) Просування послуг серед членів АППАУ та спільноти УКА
- 3) Збільшення доходів від продажу послуг
- 4) Отримання грантів на послуги (напрями), які вимагають великого ресурсу, але не можуть бути підтримані власними (як програма EIF та експорт).

Найближчими пріоритетами в плані дій є п.4 – в отримання грантової підтримки за вказаними напрямками визначить швидкість розгортання послуг в цих напрямках на 2023.

6.3 Узгодження індивідуальних планів дій

Вибір послуг та напрямів підтримки від Виконавчої дирекції є непростим завданням для наших членів в силу 2-х причин

- Низького рівня формалізації власних стратегій та програм розвитку
- Відсутності вільного ресурсу, спроможного підтримувати ті чи інші програми розвитку від АППАУ
- Великої кількості різноманітних програм в рамках АППАУ, а також й УКА

Відповідно АППАУ пропонує своїм членам процедуру оптимізації взаємодії та покращення її ефективності, яка складається з 3 кроків

- 1) Сторони визначаються в тому які послуги та заходи УКА найкраще підходять під власні цілі та завдання організації, члена АППАУ
- 2) Сторони вибирають та специфікують цей набір й вносять його в спеціальний документ «Індивідуальний план розвитку організації X на 2023»
- 3) Двічі на рік сторони фіксують виконання цього плану й вносять відповідні корективи».

Подібний формат взаємодії буде стимулювати зобов'язання двох сторін, що є важливим для ефективної співпраці.

Виконавча дирекція планує підписати такі плани з 10 організаціями до кінця березня 2023 й загалом, - не менше 15 в 2023.

Додаток 1. Каталог діючих послуг АППАУ на початок 2023

	Послуга	Опис	Вартість	Для кого
A	Нетворкинг та метчмейкинг, використання спільних активів			
1	Подієвий нетворкинг	АППАУ проводить десятки подій різного рівня, в яких приймають участь різні члени спільнот промислових секторів й є можливості нетворкингу.	включено	всі члени АППАУ
2	Онлайн нетворкинг	Можливості сполучення з новими партнерами та потенційними клієнтам є через численні канал онлайн – групи в соц. мережах та платформу EIF	включено	всі члени АППАУ
3	Мечмейкинг	Виконавча дирекція швидко сполучає потенційних партнерів між собою як в рамках АППАУ, так і УКА – це відбувається як по запити, на подіях, так і шляхом наших рекомендацій.	включено	всі члени АППАУ
4	Використання спільних активів	Створені активи колективного користування – низка сайтів та мереж, ТК 185, низка кластерів ІАМ, Центри 4.0 та DІН, тощо (див Екосистема) – всі в розпорядженні членів АППАУ.	включено	всі члени АППАУ
B	Подієвий маркетинг			

1	Організація подій для учасників ринку	АППАУ створює події онлайн та офлайн за багатьма темами. Члени АППАУ долучаються до них в якості спікерів – по суті, це інструменти вашої промоції	включено	всі члени АППАУ
2	Долучення до партнер. подій	аналогічно, - мова про події де АППАУ виступає спів-організатором, в тому числі на великих міжнародних форумах та конференціях	включено	дійсні члени
3	Створ. подій по запиту	мова йде про вебінари, чи візити підприємств, які організуються по запиту наших членів	включено	дійсні члени
С Фандрейзинг (доступ до грантового фінансування)				
1	Інноваційний фанд-инг	АППАУ керує програмою EIF й забезпечує доступ та консультації по кільком фондам інноваційних грантів	включено	інноватори та інтегратори
2	Загального призначення	аналогічно – мова про доступ до грантів загального розвитку та потреб бізнесу	включено	дійсні члени
3	Керування проектами	Аутсорсинг проектного офісу: АППАУ має 6-річний досвід виконання грантових проектів різної складності й може надавати це як послугу	включено	консорціуми членів
С Промоція, онлайн маркетинг та лідогенерація				
1	Послуги діджитал маркетингу	аутсорсинг маркетингових послуг див. https://marketing.appau.org.ua/	платно	всі члени

2	Ведення кампаній	Ведення комплексних кампаній лідогенерації: розробка та реалізація	від 20 тис на місяць	по запити
D Експорт та інтернаціоналізація				
1	Долучення до онлайн платформ	Розробка якісного профілю кампанії та його швидке масштабування по 5-7 цифровим платформам, з наступними повтореннями та моніторингом	від 5 тис	по запити
2	Участь в торгових місіях (ТМ)	АППАУ організує торгові місії – виїзди делегацій в країни ЄС та США на конференції та виставки	окремі умови в кож. ТМ	по запити
3	Ведення кампаній по виходу на ринки	Ведення комплексних кампаній лідогенерації та виходу на зарубіжні ринки: розробка та реалізація	від 30 тис на місяць	по запити
4	Промоція через L4D	Промоція через головний ресурс експорту – інтернаціоналізації, сайт Land4Developers	включено	дійсні члени
5	Членство в зарубіжних БО	АППАУ пропонує окремим категоріям членство в зарубіжних асоціаціях на б-коштовній основі: зокрема таке членство відкрито в CSIA (США)	включено	інтегратори
E Тренінги та навчання персоналу				
1	Діджитал маркетинг	АППАУ пропонує готові навчальні модулі по контент-маркетингу, лідогенерації, розвитку бізнесу, онлайн маркетингу, продуктовому менеджменту тощо	від 20 тис за 2-денний курс	члени АППАУ

2	Розвиток маркетингу та продажу	Ці курси покривають напрями від керування каналами продажу й до створення систем маркетингу та продажу в середніх та великих компаніях	від 20 тис за 2-денний курс	члени АППАУ
3	Діджиталізація бізнесу	Воркшопи, які дозволяють компаніям МСП та кластерам швидко розробляти або корегувати свої стратегії цифровізації бізнесу	від 10 тис за 1-денний воркшоп	члени АППАУ
F	Лобіювання та адвокація			
1	Розробка НПА	АППАУ, - спільно з іншими партнерами по УКА, пропонує розробку нормативно-правових актів, політик та програм розвитку секторального рівня	за наявності бюджету	по запити
2	Проведення GR кампаній	Організація круглих столів, медійна кампанія тощо – для лобіювання законопроектів чи НПА	за наявності бюджету	по запити

Додаток 2. Шаблон Індивідуального плану розвитку члена АППАУ на 2023.

Назва Вашої компанії

Цей план дій є внутрішнім документом між Виконавчою Дирекцією АППАУ (ВД АППАУ) та керівництвом «**ваша компанія**». Він створений у відповідності до

стратегії АППАУ на 2023 й призначений для координації дій між обома структурами.

1. Головні напрямки спільного розвитку на 2023

Виберіть пріоритетні для вас напрями діяльності й вкажіть ваші цілі на 2023*
(корегуйте приклади під себе)

	Стратегічний напрям	Цілі 2023	Очікування від ВД АППАУ
1	Експорт та Інтернаціоналізація	наприклад, 1) вихід на ринки Східної Європи – 2 контракти на суму не менше 5 МЄвро, 2) входження в міжнародний проекти в сфері АВС, 3) отримання клієнтів в сегментів 123 ...	Наприклад, - 1) сприяти отриманню не менше 10 лідів на ринку Сх. Європи, 2) знайти партнерів в сфері АВС, 3) надати можливість представлення на 3 х конференціях в сегменті 123...
2	Інноваційний фандрейзинг	наприклад, 1) отримати 2 гранти на внутрішньому ринку (внутрішні донори), 2) 2 гранти по інноваціям на суму не менше 100 тис євро	Допомогти з вибором грантів та наданням експертної допомоги для перших 5 заявок
3	Співпраця на внутрішньому ринку – розвиток окремих сегментів	наприклад, 1) покращити позиціонування та продажі рішень (продуктів) АВС в сегментах 123... 2) реалізувати 3 партнерські проекти спільно з іншими членами АППАУ, 3) увійти в новий сегмент ринку Х	1)Надати можливості по нетворкингу та метчингу з 5 потенційними партнерами чи клієнтами в сегментах 123, 2) сприяти зближенню з членами АППАУ АВС й встановленню спільних цілей

4	Адвокація та GR	наприклад, 1) в складі робочої групи ABC (Технічного комітету 185) прийняти участь в розробці гайду «Стандарти технічного обслуговування: перехід на превентивні методи».	Організація та ведення робіт по розробці гайду
5	Розвиток внутрішніх спроможностей вашої організації	наприклад, 1) підготувати 2х проектних менеджерів для міжнародних проектів в сфері ABC, 2) підготувати 1 фахівця з фандрейзингу, спроможного самостійно писати грантові заявки, 3) підготувати 1-го фахівця з маркетингу, 4)	Сприяти пошуку оптимальних методів навчання персоналу. За можливості отримання консультацій та персонального супроводу в сфері маркетингу та фандрейзингу

* Примітка: консультації (до 4-год), включно з постановкою стратегічних цілей, входить в членський пакет дійсного члена АППАУ.

Передбачається, що цілі та план корегуються двічі на рік – в липні, та в грудні-січні, або в залежності від зміни зовнішньої ситуації.

2. Спільний План дій на 2023

Скорегуйте представлені приклади в даній таблиці, згідно вибраних цілей

	Захід	Опис	Послуги від ВД АППАУ	Сприяння від Організації	Дата
A	Експорт - Інтернаціоналізація				

1	<i>Участь в ТМ в Чехію</i>	<i>Участь 2-х представників компанії в Торговій місії в Брно в жовтні 2023</i>	<i>Організація торгової місії, забезпечення фінансуванням, включно з дорогою на 1-го представника</i>	<i>Підготовка презентації. Участь у виробленні колективної пропозиції.</i>	<i>Жовте нь</i>
2					
3					
В Фандрейзинг					
1	<i>Видача 5 заявок</i>	<i>Видача 5 заявок – 4 в інноваційних грантах, 1 – в загальному</i>	<i>Допомога в виборі та написанні заявки</i>	<i>Виділення 1-го фахівця, відповідально го за подачу</i>	<i>впродо вж року</i>
2					
С Співпраця на внутрішньому ринку					
1	<i>Входжен ня в ринок МСП в Харчовій</i>	<i>Активна промоція рішення компанії в Харчовій промисловості</i>	<i>Участь в 2-х заходах, випуск спільно 3-х статей з розміщенням на сайтах УКА, просування через відповідні кластери УКА</i>	<i>Підготовка презентацій та статей, участь в заходах</i>	<i>впродо вж року</i>
2					

3					
D Адвокація та GR					
1	<i>Участь в під-комітеті АРМ ТК 185</i>	<i>Участь в заходах комітету, включно з бельгійською виставкою BEMAS</i>	<i>Організація заходів, доступ до матеріалів BEMAS, просування через міжнародні канали, пропозиції включення в консорціуми</i>	<i>Активна участь, генерація пропозицій, власна промоція</i>	
E Розвиток внутрішніх спроможностей					
1	<i>Тренінг по лідогенерачії</i>	<i>налаштування бізнес-процесів компанії для активного використання існуючих можливостей</i>	<i>Організація та проведення тренінгу</i>	<i>Виділення 2х фахівців</i>	<i>червень</i>
2					

Перелік опцій може бути розширений згідно побажань.