



СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ

Українського
Кластерного
Альянсу

2023–2024

Затверджено рішенням Правління
«6» жовтня 2023 року

СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ

Українського кластерного альянсу
2023–2024

Версія 1.0
від 4 жовтня 2023

Київ
2023

Виконавче резюме

Процеси переходу на сервісну стратегію розпочались в УКА ще в кінці 2022, але їх свідомо формалізація у вигляді «правил гри» (положень з взаємодії, цілей та планів дій тощо) триває з червня 2023 року. Ці процеси є складними й, часом, конфліктними, що є нормальним для будь-яких організаційних змін подібної складності. По-суті, мова йде про **реструктуризацію УКА й повний перехід на професійні засади сервісних організацій**. Обсяги робіт по розробці сервісної стратегії 1.0 включали проведення чотирьох стратегічних сесій кластерів УКА, окрему 3-денну стратегічну сесію виконавчої дирекції УКА, понад 10 робочих нарад, консалтингово-аналітичні роботи. Перші результати цих змін ми вже бачимо на прикладах окремих структурних підрозділів та сервісних команд альянсу.

Таким чином, пропонований документ резюмує та синтезує всі напрацювання й представляє сервісну стратегію 1.0 як перший набір формалізованих правил, архітектуру взаємодії кластерів та структурних підрозділів всередині УКА, переліку сервісних команд та їх послуг тощо. В ньому представлені загальні положення сервісної політики УКА, аналіз поточного стану за низкою структурних підрозділів УКА та їх готовності надавати сервісні послуги, самі послуги приведені у відповідність потребам кластерів ([згідно з опитуванням](#)), визначені напрями розвитку та план дій до кінця 2024 року.

Версія 1.0 є стартовою точкою в розвитку сервісної стратегії УКА. Наступна версія передбачається в січні 2024.

Документ підготовлений в рамках програми міжнародної співпраці «[EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП](#)», що спільно фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини. 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

Стратегічний виконавець програми – німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Локальний партнер з виконання – ГО «[Український кластерний альянс](#)». Зміст документи є виключною відповідальністю Українського кластерного альянсу і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу, уряду Німеччини, GIZ.

1. Головні положення про сервісну політику

У 2022 році УКА засновано як об'єднання кластерів та кластерних ініціатив України. Залучення організацій до УКА відбувалось безплатно та добровільно. Сильніші та впливовіші організації та фахівці надавали допомогу всім, хто цього потребував, оскільки подібна мобілізація була очевидною та органічною в перший рік повномасштабної війни. Водночас 2022 рік яскраво показав наскільки важливим є професійне керування ресурсами: одні організації вкладали значно більше в спільну роботу, ніж інші; одні були просто споживачами, інші – донорами та провайдерами; об'єднання молодих кластерів в спільні ресурсні пули (Структурні підрозділи – СП) виявилось досить складним на практиці й не завжди відповідало й відповідає очікуванням стейкхолдерів; спільнокошт на утримання управлінського ресурсу не запрацював. Подібні нерівності створюють конфліктні ситуації й гальмують подальший розвиток альянсу, як національної асоціації кластерів.

Перехід на сервісну стратегію в роботі УКА є очевидним та наступним еволюційним етапом розвитку УКА, необхідним з огляду на наступні чинники:

1. Членство в УКА має відповідати нормам та кращим практикам бізнес-об'єднань в Україні, включно з елементом рівності по членських внесках.
2. Всі дійсні члени, кластери УКА мають вирівнюватись стосовно професійних стандартів кластерного менеджменту, визначених євростандартами.
3. Кластерні організації та СП УКА мають докладати зусиль для скорочення розривів між вкладом великих та сильніших організацій з малими.
4. Загалом УКА має бути привабливою не тільки для молодих кластерів, але й великих бізнес-об'єднань, які сьогодні найбільше інвестували в проєкт УКА.

Високі очікування учасників кластерів, в першу чергу МСП, до наявності якісних розвинутих послуг є ще однією вагомою причиною чому потрібен перехід на сервісну стратегію. Відповідно до досліджень Виконавчої дирекції УКА, ці очікування є незадовільними в більшості молодих кластерів, які переважають в УКА.

Відтак, не тільки спільні ідеї кластерного розвитку чи спільна солідарність в захисті інтересів кластерів, але й **принципи створення доданої цінності у розв'язанні конкретних проблем чи досягненні конкретних цілей** мають стати головною «валютою» у відношеннях між стейкхолдерами УКА. Професійною управлінською мовою це означає, що кластери та структурні підрозділи УКА мають поступово переходити на взаємовигідні відносини, де вони надають одні одним, але

найбільше МСП, як головним бенефіціарам, певні види послуг. Головні положення версії 1.0 сервісної стратегії УКА включають, але не обмежуються наступним.

1. Всі організації та структурні підрозділи УКА є надавачами послуг, іншими словами, вони є сервісними організаціями чи командами.
2. При цьому кожен кластер є надавачем сервісів для своїх учасників; СП можуть надавати сервіси як для кластерів УКА, так і безпосередньо для МСП; спільні послуги (за участю і СП, і кластерів) є шеринговими.
3. Сервісна стратегія 1.0 враховує нерівності та різний стан зрілості як СП, так і самих кластерів. Відтак, вона діагностує цей різний стан й ставить різні завдання для різних структур, разом з тим стимулюючи процеси вирівнювання. Іншими словами, в цій стратегії немає «суперцілей» чи завдань для тих структур, які до цього ще не готові.
4. Сервісна стратегія 1.0 підлягає затвердженню на рівні СП УКА та Правління в положеннях всіх своїх розділів.
5. Наступна ревізія та оновлення стратегії, включно з оновленим переліком головних сервісів буде представлений в січні 2024 року.

2. Термінологія

В пропонуваному документі використовуються наступні терміни:

Структурний підрозділ – згідно зі Статутом УКА, розділ 9 «Спілка може мати відокремлені підрозділи, які не є юридичними особами та утворюються за рішенням Правління Спілки. Відокремлені підрозділи Спілки у своїй діяльності керуються Статутом Спілки, реалізують статутні мету та завдання Спілки, проводять роботу з залучення нових членів (учасників) тощо». Згідно з рішенням Загальних зборів УКА від 26 березня 2023 УКА має 5 Ресурсних центрів, 4 Комітети та Проєктний офіс.

Комітет – структурний підрозділ УКА, місія якого полягає у виробленні політик за конкретними, цільовими напрямками діяльності УКА та в координації роботи кластерів у виробленні стратегічних позицій. Згідно з Положенням про Комітети, вони реалізують 4 головних ролей:

1. Стратегування та вироблення стратегічних позицій УКА.
2. Адвокація та інтеграція внутрішніх і зовнішніх напрацювань в рамках вироблення спільних позицій.
3. Зростання колективної експертизи.
4. Взаємодія з міжнародними партнерами.

Рішенням Зборів від 26 березня, УКА має 4 Комітети – Подвійного переходу, Інтернаціоналізації, Інновацій та Кластерних політик.

Ресурсний центр – це структурний підрозділ УКА, спеціалізовані за галузевими чи крос-галузевими напрямками діяльності і які координують роботу та взаємодію кластерів в міжкластерних проєктах. Рішенням Зборів від 26 березня, УКА має 5 Ресурсних центрів – Агрохарчових кластерів, Медичних, Інжинірингу – Машинобудування та Технологій подвійного призначення.

Проєктний офіс УКА – структурний підрозділ УКА, призначений для допомоги кластерам в завданнях супроводу повного життєвого циклу «м'яких» проєктів (невиробничого характеру). Головними завданнями ПО УКА 2023–2024 рр. залишається пошук фінансування через методи фандрейзингу.

Проектна команда – тимчасова робоча група фахівців з кластерів УКА і його структурних підрозділів, яка здійснює взаємодію та спільну діяльність в рамках цілей та завдань конкретного проєкту. Наприклад, в рамках проєкту USA CapGrowth проектною командою ми вважаємо офіційно визначений керівний склад проєкту (3 особи), групу фахівців – головних виконавців завдань проєкту, задіяних на постійній основі (до 10 осіб), а також окремих керівників ВД та Правління УКА.

Робоча група – тимчасова робоча група фахівців з кластерів УКА та/чи його структурних підрозділів, яка виконує певний обсяг завдань в рамках структурних підрозділів чи комітетів.

Цілі структурного підрозділу чи проєкту – очікувані результати виконання певних видів діяльності, що відповідають критеріям SMART (Specific – специфічні в даному контексті, Measurable – вимірювані, Achievable – досяжні, Relevant – релевантні, Timetable – означені в часовому періоді).

План дій структурного підрозділу чи проєкту – перелік видів діяльності в певній послідовності та часі. План дій вказує також на зони відповідальності виконавців і є головним інструментом координації та взаємодії проєктних команд, структурних підрозділів. Згідно з положеннями УКА про Комітети та Ресурсні центри, якщо СП немає результатів впродовж 2-х кварталів (й що є наслідком виконання плану дій) – він розформовується.

Сервіс (послуга) структурного підрозділу – регулярна, повторювана діяльність (від СП) на задоволення конкретної потреби (конкретного бенефіціара, як правило, кластеру чи його учасника). Якісний сервіс є наслідком включення кількох чинників: наявності відповідного ресурсу фахівців, його організації в певну структуру, організованих бізнес-процесів, на виході яких створюється додана цінність, а також певних правил взаємодії.

Сервісна команда – група фахівців, яка здійснює постійну діяльність направлену на задоволення потреб великої групи бенефіціарів. У 2023-24 рр на рівні сервісних команд позиціюється 2 СП – Виконавча дирекція УКА (ВД УКА) та Проектний Офіс УКА (ПО УКА).

Сервісна стратегія – архітектура взаємодії між СП УКА та бенефіціарами у сфері надання послуг, яка систематизує та візуалізує провайдерів та бенефіціарів, категорії послуг, головні чинники їх генерації та надання.

3. Сервісна стратегія УКА

Сервісна стратегія УКА систематизує архітектуру надання сервісів, вона представлена на Рис. 1.

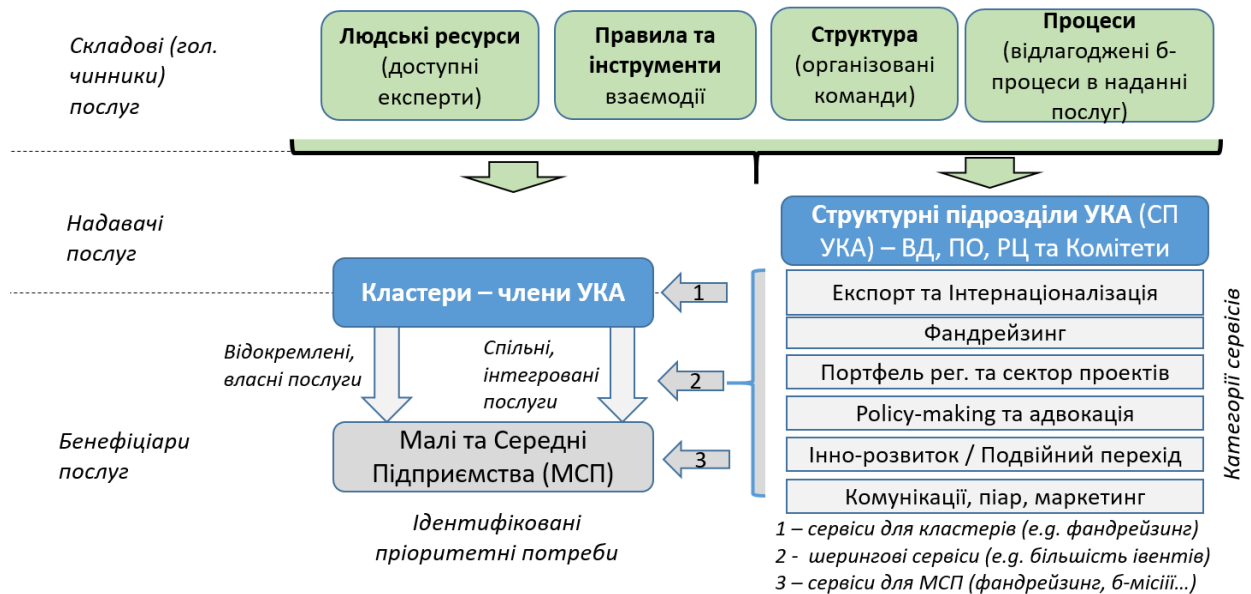


Рис. 1 Сервісна стратегія УКА

На ній показані провайдери послуг – це 4 головні структурні підрозділи УКА (Виконавча дирекція (ВД), Проектний офіс (ПО), Ресурсні центри (РЦ) та Комітети). Вони надають послуги 2 головним категоріям бенефіціарів – кластерам та МСП. Послуги сегментовані по 6 категоріям, й надаються в 3-х видах:

1. **Безпосередньо до кластерів** (наприклад, це послуги з фандрейзингу).
2. **Спільно з кластерами до МСП** (шерингові послуги, наприклад, це більшість івентів, де контент може йти від СП, але залучення учасників кластера відбувається через керівництво кластера).
3. **Тільки для МСП** без особливої участі кластера (наприклад, інформаційні сервіси).

Створення та надання якісних послуг можливі за умови забезпечення 4 засадничих чинників, а саме:

1. **Людського ресурсу** – залучених експертів та постійно чинних менеджерів які надають сервіс.
2. **Структур або команд**, в які організований цей людський ресурс.
3. **Правил взаємодії** з бенефіціарами послуг, всередині команди, а також з іншими СП УКА.
4. Відлагоджених відповідних **процесів**, в яких створюються послуги.

В наступних розділах елементи даної стратегії розкриваються більш детально.

3.1. Структурні підрозділи УКА

Структура структурних підрозділів УКА представлена на Рис. 2. Згідно зі [Статутом УКА](#), в ньому визначені функції Правління та Виконавчої дирекції й вказано про можливість створення структурних (в статуті – «відокремлених») підрозділів. В липні 2023 року Робочі положення, що визначають ролі, функції, правила взаємодії прописані для 2-х головних категорій структурних підрозділів УКА (СП УКА), [Комітетів](#) та [Ресурсних центрів](#). Положення по Проектному офісу УКА прописано в дещо [іншому вигляді](#), де головним елементом є матриця відповідальності, що деталізує процеси (воркфлоу) надання сервісів з фандрейзингу та розподіл ролей та функцій.

Ресурсні центри, як і Комітети є структурними підрозділами, які підпорядковуються Виконавчій дирекції УКА, Рис. 2. Це підпорядкування є функційним, а не ієрархічним – робота в РЦ є волонтерською на перших порах, далі – **фінансується коштом спільних проєктів**. Ресурсні центри утворюються за ініціативи окремих об'єднаних кластерів, однієї або споріднених галузей та є робочим органом УКА.

За рольовим розподілом, Ресурсні Центри відрізняються від Комітетів за своїм функціоналом та призначенням: місія комітетів полягає у виробленні та лобюванні на державному рівні політик за міжсекторальними напрямками (інновації, діджиталізація, зелений перехід, кадри...), тоді як місія РЦ полягає в зміцненні ЛДВ та координації спільних виробничих чи екосистемних проєктів в рамках своєї галузі чи сектору, Рис. 2.

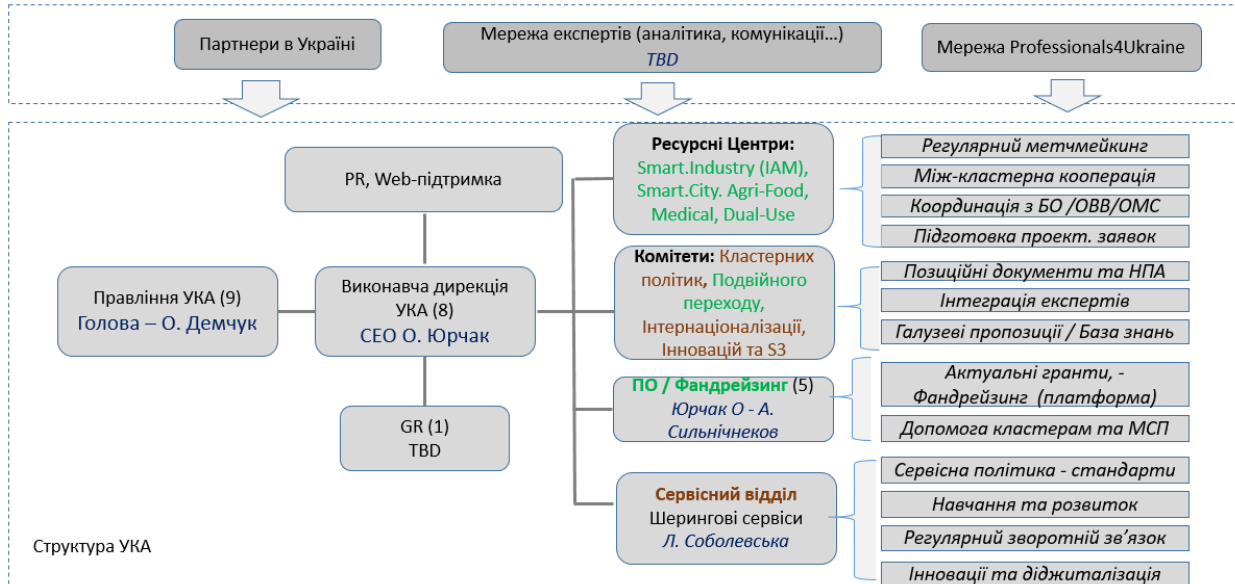


Рис. 2. Структура УКА. Зеленим означені СП, що є повністю операційними, червоним – частково або в стадії запуску.

Ресурсні центри, як і Комітети є **сервісними** структурами. Вони надають кластерам УКА певні сервіси як консультації, ведуть спільні бази даних ресурсів, тісно координують роботу з Проектним офісом Виконавчої дирекції в пошуку та розробці грантів, координують роботу кластерів на рівні підготовки та виконання проектів тощо. Сервіси які отримують регулярний характер, інтегруються в сервісну пропозицію УКА. Детальніше про ролі та функції комітетів, дивіться відповідні Положення в Додатку 3.

В стратегічних сесіях серпня та вересня був визначений матричний характер взаємодії між Комітетами та РЦ (Рис. 3).

	Український кластерний альянс				
	РЦ «Медичні»	РЦ «Smart Cities / Regions»	РЦ Agri-Food	РЦ IAM	РЦ Dual-use
Робочі комітети	1) Оперативне керування ефективністю ЛДВ. 2) Керування проектами виробничої кооперації та інноваційного розвитку на рівні кількох кластерів. 3) Ефективний ментчмейкинг та брокеридж -				
Twin transition (Юрчак О. / Гнап А.)	1) Стратегічні позиції (Position papers, Аналітика, Стратегії)		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #003366; color: white; text-align: center;"> Синергія в проекті «Покращення ЛДВ в Агріфуд» </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #0070C0; color: white;"> 1) Пріоритезація потреб, 2) концепція проекту, 3) заходи проекту (брокеридж івенти), 4) комунікації та залучення МСП, 5) співпраця в полісі-мейкингу </div>	
Експорт та Інтернаціоналізація (Трофимова О.)	2) Адвокація та GR				
Кластерні політики та програми (Демчук О.)	3) Проекти з розвитку інновацій				
S3 & Innovation (Кульчицький Іван)	4) Міжнародні відносини				
	5) Управління експертизою та базами знань				

Рис. 3. Матрична стратегія взаємодії Комітетів та Ресурсних центрів УКА, наприклад, між РЦ «Агріфуд» та Комітетом подвійного переходу (TWINS). В рамках спільних та окремих сесій структурних підрозділів більшість з них визначилась з власними цілями та планами робіт, положеннями, а також пакетом сервісних послуг для кластерів УКА. Як приклад, дивіться [плани та сервісну пропозицію комітету TWINS](#).

Водночас ці процеси УКА мали різну динаміку в різних структурних підрозділах (СП). Також необхідно врахувати, що склад СП є різним, різні кластери мають різний рівень зрілості й відтак різний вклад в ресурси тих чи інших СП. Відповідно, СП представлені в даній версії 1.0 сервісної стратегії мають орієнтовно наступне позиціонування, Рис. 4.

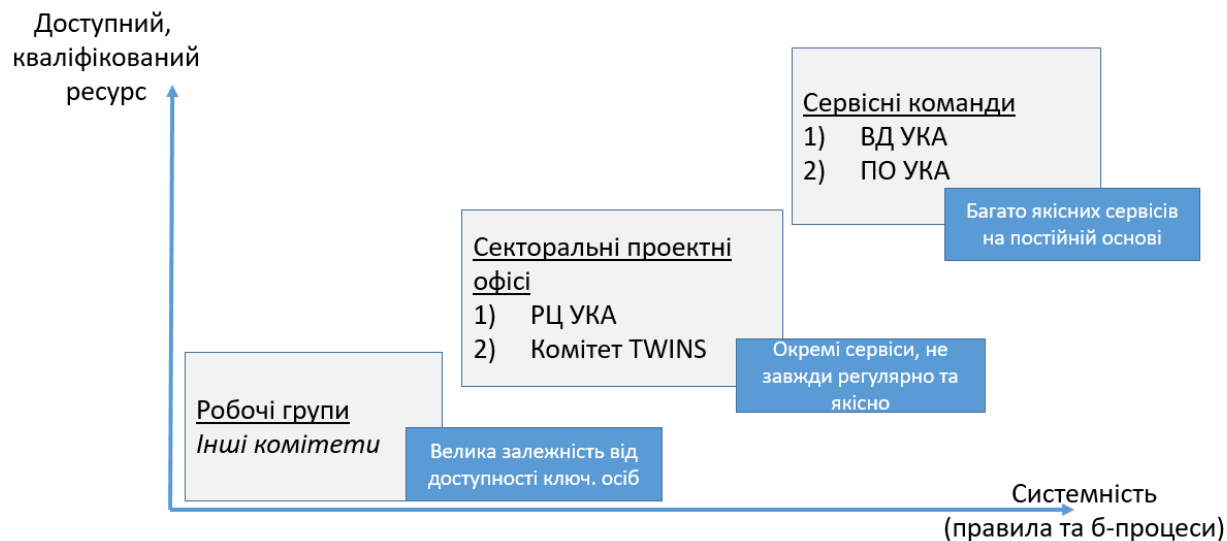


Рис. 4. Рівні зрілості різних підрозділів УКА на кінець вересня 2023

Подібна ситуація є нормальною для розуміння еволюції та групової динаміки СП, й більш важливим для кластерів УКА є розуміння загального портфеля.

3.2. Головні чинники успішних послуг

Як вже було сказано в описі сервісної стратегії (Розділ 3), надання якісних послуг для кластерів УКА та МСП можливе за умови наявності чинників як людський ресурс, його організація в робочу структуру, досягнення всередині цієї структури консенсусу щодо правил взаємодії й подальшого удосконалення робочих процесів. Власне, всі СП УКА проходять еволюцію стосовно забезпечення цих чинників.

На Рис. 5. визначено ще 1 важливий елемент – **Лідерство**. Судячи з процесів, що відбувались в УКА з липня по кінець вересня 2023 року, мова йде про справжню реструктуризацію та професіоналізацію УКА, як кластерної асоціації.

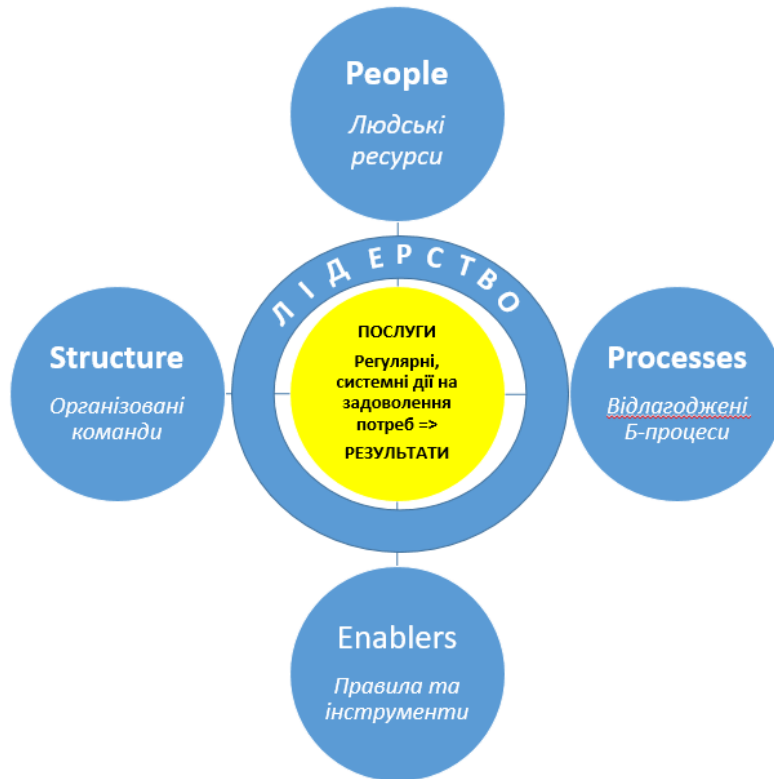


Рис. 5. Головні чинники в створенні та наданні якісних послуг

Цей досвід показав, що без лідерства, без фокусування на цих чинниках неможливо вийти на кінцеві результати. Відтак, всього декілька СП змогли продемонструвати наявність всіх 4-х компонентів. Разом з тим, Правління та Виконавча дирекція УКА свідомі того, що подібні процеси займають час, багато СП ще тільки запускаються, позаяк її основа – це молоді кластери, в яких також є брак ресурсів. Загалом, проблема наявності кваліфікованих менеджерів та долучених експертів оцінюється як № 1 по всіх СП. Відтак, наступний етап зростання СП очікується до кінця року.

Окремі приклади реалізації цих чинників показані нижче.

1. **Людські ресурси та Структура.** В серпні 2023 року комітет [TWINS зібрав команду 15 фахівців](#), розподілив ролі, функції та пріоритетні завдання буквально за 2 тижні. Це було можливим завдяки «корінню АППАУ», ці ж фахівці національного руху Індустрії 4.0 – 5.0 завжди були долучені до тих чи інших спільних активностей. Й вже багато років. Тому реорганізувати їх в новому комітеті було зовсім нескладно.
2. **Положення та правила взаємодії.** В даному прикладі, так само нескладно було прийняти рекомендації ВД УКА щодо [Положення про комітет](#) й

визначити плани дій. На відміну від інших СП, комітет TWINS не мав особливих застережень щодо взяття на себе зобов'язань (що регламентувало положення), позаяк багато активностей йшли на постійній основі й раніше.

3. **Процеси.** [Регламенти проєктного офісу](#), зокрема, закладка «матриця відповідальності» є гарним прикладом відлагоджених бізнес-процесів в наданні сервісів. Контроль цих процесів здійснюється на періодичній, щомісячній основі й саме це стало основою для якісного обслуговування 14 організацій у 2022 році, які в результаті здобули майже 1 млн євро грантових надходжень. Знову ж, цей приклад показує що подібні процеси неможливо створити за 2 чи 3 місяці. АППАУ їх створює та удосконалює в програмі EIF з 2021 року. Зараз вони проходять черговий етап переналаштування в новому проєкті Clusters FUNDRAISE.

Рекомендований порядок чи послідовність роботи над даними чинниками:

1. Людський ресурс, укомплектування конкретного СП сильними та вмотивованими експертами є очевидним першим кроком. Тут важливою є позиція керівника СП та його взаємодія з кластерами та експертами даного сектору. Дуже важливо донести до всіх долучених осіб меседж про те, що робота в СП – це не про «клуб любителів» (чого-небудь), а про те, що кожен долучений експерт має мати конкретну роль, функцію та завдання.
2. Організація в Робочі групи, чи підкомітети. Розподіл експертів за напрямками інтересів, спроможностей та відповідно до визначених пріоритетів є не менш очевидним другим кроком.
3. Прийняття положення про СП (на основі рекомендованих ВД УКА).
4. Відлагодження бізнес-процесів можна залишити на подальший період. Як було вже сказано, це стає актуальним тільки тоді, коли пройдено етапи 1–3.

Не дивлячись на визнання того факту, що процеси становлення СП займають час, значно більший ніж 1–3 місяці, ВД УКА закликає інші СП УКА більш свідомо та серйозно ставитися до цих процесів, особливо до кроку 1. В серпневій [публікації ВД УКА щодо ефективності окремих СП УКА](#) звучить тривога, щодо досить вільного трактування питань ресурсів та взаємодії певними керівниками. Не варто забувати, що в УКА присутні зрілі та сильні бізнес-об'єднання, як УАМ, АППАУ, Харківський ІТ-кластер, агенція АСТАР та U-Food. Наявність ресурсів цих організацій – це одночасно, основа для постановки планки амбіцій та цілей на високому рівні, й також засторога для тих, хто намагається цю планку сильно занизити. Низький рівень є нецікавим для зрілих структур й це потрібно добре враховувати у всіх СП. У

вищенаведеній публікації CEO УКА Юрчак Олександр закликає всі СП проявляти лідерство й залучати в СП кращих експертів.

3.3. Потреби кластерів в сервісній підтримці

Потреби кластерів в сервісній підтримці визначені результатами опитувань в вересні 2023. Зокрема, наступні висновки є важливими для виставлення пріоритетів послуг на рівні СП УКА:

- 95% респондентів вже користуються послугами УКА, й серед них найбільш вживаними є наступні:
 - Нетворкінг на міжкластерному рівні.
 - Інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях.
 - Мечмейкинг на міжкластерному рівні.
 - Організація великих заходів в Україні.
 - Регулярні освітні та просвітні заходи, в тому числі з інновацій.
- Найбільш цінними послугами для респондентів є наступні:
 - Нетворкінг та метчмейкинг на міжкластерному рівні.
 - Інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях.
 - Фандрейзинг для кластерів.
- 52% респондентів цілком задоволені рівнем послуг від УКА, 48% переконані, що окремі послуги потребують значного покращення. 0% тих, хто зовсім незадоволений.
- Найбільших покращень потребують 3 види послуг:
 - Фандрейзингу для кластерів та МСП.
 - Метчмейкинг на міжкластерному рівні.
 - Адвокація та GR: розвиток відносин з ЦОВВ, РОВВ та ОМС.
- Послуги, які кластери створюють на своєму рівні: нетворкінг та метчмейкинг для учасників кластера; фандрейзинг: підготовка грантів для МСП; інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях, нетворкінг та метчмейкинг; Регулярні освітні та просвітні заходи, в тому числі з інновацій.
- 88% респондентів потребує допомоги від УКА в налагодженні цих та інших послуг.

Як перші та головні висновки з представлених результатів опитування:

1. Сервісна пропозиція УКА має найбільше фокусуватись на потребах в **інтернаціоналізації, фандрейзингу, мечмейкингу, адвокації та GR**. При цьому, сервіс інтернаціоналізації вже позиціюється як цілком задовільний, натомість 3 інші категорії потребують покращень.

2. Ці ж послуги (крім GR) намагаються створити й молоді кластери. Той факт, що в їх створення та розгортанні вони потребують підтримки (й що може здатись дублювання з УКА) пояснюється просто – **це досить складні послуги, тому розгорнути їх у високій якості молодим кластерам з їх обмеженими ресурсами досить складно.** Саме тому потрібна взаємодія та співпраця СП УКА з кластерами.

Повну презентацію результатів опитування – дивіться за https://docs.google.com/presentation/d/1Y9eyzt2GGeBxbp8KgG1fkg46_auNJufC/edit#slide=id.g288cf6242dc_0_194

3.4. Пропозиція сервісів від Структурних підрозділів

Сервісна стратегія 1.0 визначає наступний перелік сервісів для кластерів УКА та їх МСП, Рис. 6.

<i>Фандрейзинг (програма EIF)</i>	<i>Спільні проекти</i>	<i>Інтернаціоналізація - Експорт</i>	<i>Подвійний, цифровий та зелений перехід</i>	<i>Лобіювання та policy-making</i>	<i>Цифровий маркетинг</i>
<ul style="list-style-type: none"> Інфо-брокеридж <ul style="list-style-type: none"> Підбір гранту Консорціум Прояснення умов Техно-брокеридж <ul style="list-style-type: none"> Консультації Просвіта Написання заявки <ul style="list-style-type: none"> Допомога в написанні та подачі 	<ul style="list-style-type: none"> Допомога в формуванні проектів Опис проектів (concept note, брошури, веб-сторінка) Просування проектів в Україні та на міжнарод. арені 	<ul style="list-style-type: none"> Міжнародні події, торгові та бізнес-місії Базовий пакет (брошура, презентація, веб-сторінка) Сервіси EEN Промо через власні ресурси (EIF, Land4Dev, сайт УКА) Доступ до мережі Professionals4Ukraine 	<ul style="list-style-type: none"> Регулярна просвіта та освіта ринку, тренінги Нетворкінг та мечинг з експертами та провайдерами (АППАУ, ІАМ, ІТ, ДІНs) Інноваційний фандрейзинг (EIF) Організація та проведення Технологічно-Інновац. Днів (брокеридж івенти) 	<ul style="list-style-type: none"> Спільний GR Виробництво позиційних документів Події з урядовцями та депутатами (спільно з УРБ) Співпраця з РОВВ – ОМС Регулярні комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> Виробництво контенту Базові інструменти (лого, брошура, банер, візитівки..) Розробка сайтів та лендінгів Тренінги з маркетингу Просування та лідогенерація
Обмін кращими практиками: виявлення-фасилітація, фіксація (база знань та історії успіху), промоція,					
Організація та промоція івентів, торгових та бізнес-місій					
«Фабрика контенту» (Інфо хаб – Ukr / En): новини, події, успішні історії, звіти, аналітика...					
Регулярний метчмейкінг: галузі, кластери, різні категорії учасників ринку					
Регулярний нетворкінг онлайн та офлайн					
Базові послуги – для МСП та кластерів					

Рис. 6. Портфель поточних сервісів від УКА (вересень 2023)

Переважна більшість сервісів в цьому портфелі надається виконавчою дирекцією УКА (ВД УКА), яка обслуговує кластери УКА на постійній основі з початку створення УКА. Як вже було сказано, це пояснюється історією створення УКА та ключовою роллю одного зі співзасновників – команда АППАУ (10 осіб) є **сервісною командою**, яка обслуговує в тому числі кластери УКА за більшістю

вказаних категорій. Більшість цих сервісів, базові, а також фандрейзингу, цифровому чи подієвому маркетингу створювались та підлагоджувались в АППАУ роками. АППАУ також привнесли досвід та компетенції Руху Індустрії 4.0 й закриває таким чином, сервіси у сфері подвійного переходу. Натомість серед СП УКА варто відзначити появу нових сервісних послуг в наступних підрозділах та категоріях:

1. **Проектні заявки галузевого та регіонального рівнів.** В підготовці до Кошице Ресурсні центри напрацювали [портфель 52 заявок](#) й по багатьох з них вони ведуть системну роботу з допрацювання, промоції та подачі на грантове фінансування. Зокрема, варто відзначити: РЦ «Смарт.Сіті» – має в портфелі понад 10 проєктів, 5 з них вже подані на грантове фінансування; РЦ «Медичні кластери» – близько 10 проєктів; РЦ «Агрі-фуд» – 7 проєктів, 2 з яких подані.
2. **Спільна робота у сфері GR та адвокації.** Тут ресурси УКА розподілені як за РЦ, так і за Комітетами. Зокрема, й не дивлячись на ще не запущений Комітет кластерних політик (планується до кінця року), експерти Інституту економіки та прогнозування НАН відпрацювали [policy-paper по регуляторних політиках кластерного розвитку](#), подібна робота з іншими експертами науково-освітніх установ відбулась раніше на теми Індустрії 5.0 та DIHs. Іншим сервісом в даній сфері є партнерська пропозиція від УРБ, член правління якого Анатолій Долинний є також членом правління УКА. УРБ надає 2 сервіси: оформлення та просування листів підтримки на ЦОВВ; регулярні зустрічі з депутатами ВРУ та ЦОВВ.

Ще один приклад сервісу в цій сфері є послуги від РЦ «Технології подвійного призначення» по зв'язках з Міноборони та Мінцифри. Наразі, координація та просування пропозицій кластерів УКА в цій сфері здійснюється скоординовано та централізовано через Юрія Батющенко, відповідального з цей напрям роботи.

Інші послуги від СП, які ще не мають сталого характеру, але вже надаються на засадах проєктних домовленостей (тобто, в залежності від умов та доступності ключових провайдерів послуг):

1. Організація нетворкінгових та інших подій з кластерами ЄС (Комітет інтернаціоналізації).
2. Просвітні заходи з інновацій, огляд європейських грантових програм (Комітет інновацій)
3. Розробка комунікаційних матеріалів та політик (Агенція «АСТАР»)
4. Різні види тренінгів (низка провайдерів в рамках УКА та поза межами УКА)

Детальний опис ключових сервісів, що відповідають головним потребам кластерів УКА (дивіться Додаток 1). З приводу інших сервісів – звертайтеся до відповідальної особи в ВД УКА – Лесі Соболевської, lesia.sobolevska@appau.org.ua.

4. Основні напрями розвитку сервісних послуг на 2023–2024 рр.

Перехід на сервісну стратегію запустив процеси реструктуризації УКА й, загалом, мова про досить складні процеси змін в кластерах та окремих СП. Для того, щоб ці процеси йшли більш ефективно, Виконавча дирекція пропонує скоординовану роботу всіх СП за наступними напрямками дій. Вони слідуєть з висновків та стратегічних опцій, виписаних в попередніх розділах.

- A. **Укомплектування кваліфікованими експертами та менеджерами СП та їх правильна організація** є викликом та напрямком дій № 1 УКА для покращення сервісних послуг та структури портфеля УКА. Людський ресурс – це ключовий чинник й всі СП мають значно покращити роботу зі своїми МСП, а також зовнішніми консультантами, з партнерами з наукового та освітнього середовища, для того, щоб посилити свій склад. Їх організація та координація в рамках певних проєктних команд та/чи робочих груп є наступним кроком.
- B. Напрямок дій № 2 є **забезпечення фінансування СП**. 4 ключові категорії дій в цьому напрямку:
 - a. Організація потоку грантових заявок від ПО УКА (спільно з СП), як на потреби кластерів, так і на потреби МСП. Окремо в цьому напрямі слід розглядати аспекти відносин з донорами – їх необхідно покращувати.
 - b. Краща самоорганізація СП та наявність їх цілей та планів робіт з фінансування — СП мають більш активно й самостійно шукати фінансування (оскільки це робить ВД чи ПО УКА). ВД УКА не сприймає розповсюджену в деяких колах УКА тезу про відсутність фінансування, як причину нестачі ресурсу та відповідних робіт. Якраз навпаки, дієві, ефективні СП самі забезпечують для себе фінансування. Відповідно, СП мають спільно з ПО (як допоміжною сервісною структурою) спільно розглядати доступні фінансові можливості, щоб якомога швидше віднайти фінансування.

- c. Краща координація та розширення активностей в програмі Professionals4Ukraine. Як показав досвід останнього року, амбасадори генерують не менше 50% бюджету УКА.
 - d. Часткова монетизація сервісів СП. Враховуючи слабку платоспроможність більшості кластерів УКА, мова йде за окремі, вибіркові види платних послуг, які пов'язані зі значними витратами провайдерів послуг, як, наприклад, спільний стенд на кластерних форумах в ЄС, або прийом зарубіжних делегацій. Ці витрати не покриваються бюджетом членських внесків УКА, відтак мають отримувати фінансування від бенефіціарів відповідних заходів. Також мова йде про оплату послуг від самих МСП, чимало з них готові оплачувати якісні послуги.
- С. Краща взаємодія, координація та досягнення синергії в наданні сервісних послуг** є третім напрямком послуг. СП УКА мають значний та нереалізований потенціал використання існуючого ресурсу, експертизи та компетенцій в рамках альянсу. Ось кілька прикладів за категоріями послуг
- a. На сьогодні, є мало звертань від МСП, учасників кластерів до Проектної команди ПО УКА за допомогою в наданні послуг з фандрейзингу. Відповідно, зараз ми бачимо «фандрейзинг» як незакриту потребу № 1 кластерів та десятків їх МСП, й де з одного боку ми маємо 18 експертів у фазі очікування, а з іншого – десятки латентних запитів, але які поки не переходять в активну фазу.
 - b. Кластери вже користуються сервісами пакета Інтернаціоналізації – зокрема, організації бізнес-місій, які надає ВД УКА на регулярній основі. Водночас в рамках підготовки цих місій, наприклад, розробки спільних презентацій, маркетингових матеріалів, проектів тощо, кластери ще ігнорують або недостатньо використовують ресурси СП, в першу чергу, РЦ та Комітетів, які мають вже достатній потенціал для синтезу чи консолідації спільних напрацювань.
 - c. Більшість кластерів не мають сайтів та мають великі проблеми зі створенням контенту. Але практично ніхто не звертається до сервісної команди УКА, де є розвинуті послуги в цифровому маркетингу: від створення сайтів, контенту й до промокампаній.
 - d. СП ігнорують взаємні можливості синергії (наприклад, в організації виходу кластерів на міжнародні ринки ми бачимо певне дублювання зусиль, слабку координацію та комунікації).

Ці 3 напрямки дій є основою Плану дій з покращення сервісного портфеля.

5. План дій до кінця 2023 року

Розробники цього документу свідомі того, що новий чи додатковий план дій УКА в контексті обмежених ресурсів СП й великої, часом, надмірної завантаженості всіх ключових команд – недоцільний. Відтак, в розгляді плану дій з реалізації вищезазначених напрямів покращення сервісних послуг, мова йде радше **про оптимізацію й досягнення кращої синергії** в рамках вже існуючих проєктів кластерів УКА. В першу чергу, проєктів UCA CapGrowth та Clusters FUNDRAISE, а також про кращу промоцію вже існуючих сервісів.

В рамках запропонованого нижче плану дій, ми також використовуємо напрацювання стратегічних сесій серпня та вересня, в рамках яких оптимізація планів представлена в таблиці за [посиланням](#). З огляду на вищезазначене (теза про обмеженість ресурсів), спроби додавати нові обсяги робіт впродовж липня і вересня 2023 року викликали нерозуміння або ж і навіть спротив СП, й загалом не дали якого-небудь значимого синергетичного ефекту між підрозділами УКА. Принаймі до кінця 2023 року **оптимізація дій та сервісів, пошук синергії можливі радше в рамках вже запланованих заходів кількох ключових проєктів.**

План дій з впровадження сервісної стратегії та сервісних послуг до кінця 2023 року

Заходи проєктів	Залучені СП та кластери	Цілі та завдання	Зони оптимізація та синергії СП	Покращення сервісів СП УКА
1. Запуск сервісної стратегії, представленої в даному документі. Головне завдання - досягти кращого залучення цільової групи кластерів та нових ініціатив, як в наданні власних послуг, так і в консолідації з ними в наданні шерингових послуг				
Індивідуальні консультації та коучинг (жовтень-листопад)	Цільова група* кластерів	Організація системного надання послуг в 3-х сферах: Н-М, фандрейзинг, Е-І, Комунікації - 1) для кластерів 2) їх учасників. Для кластерних ініціатив — відпрацювати карту створення та запуску.	Спільно з консультантами та кластерами вийти на єдине розуміння методик	Консультування, Коучинг молодих кластерів (від СП — ВД УКА + окремі консультанти)
3 воркшопи УКА: Нетворкінг-Мечмейк інг (Н-М), Комунікації, Е-Інтерн (жовтень — листопад)	Цільова група* кластерів, всі СП	1) Відпрацювати кращі практики по кожній темі, 2) вийти на уніфіковані методичні рекомендації, 3) стимулювати створення практик по цільових групах	Апдейт кращих практик — консенсус щодо практик та методик по УКА	Вихід уніфікованих методичних рекомендацій по 3-х темах.
Тренінг по сервісах (листопад)	Цільова група* кластерів	Освоєння базових технік надання сервісів МСП. Розуміння питань щодо якості послуг. “продажу” сервісів та їх підняття їх цінності. Розуміння розривів в навичках та ресурсах.	Консенсус щодо послуг безкоштовних (в рамках членства) й окремих, платних	Покращення якості послуг — як від самих кластерів, так і від СП УКА
2. Міжкластерна взаємодія та спільні проєкти: розробка щонайменше 4-х спільних проєктів				
2 конференції у Вінниці та Києві (жовтень, січень)	Всі кластери УКА. СП та партнери.	Оновлення та фіксація кращих практик кластерів. Промоція регіональних та розвиткових проєктів. Краще залучення	Демонстрація кращих кластерних проєктів рівня СП	Ефективний нетворкінг та мечмейкінг. піар,

		МСП та зміцнення регіональних інноваційних екосистем		залучення, комунікації. Проектна діяльність.
Розробка 4-х міжкластерних проєктів розвитку (жовтень-грудень)	4 РГ кластерів	Розробити 4 проєктні заявки. Застосування кращих практик та сервісів від ПО.	Залучення ПО УКА, та його експертів. Також окремі РЦ.	Послуги з фандрейзингу.
3. Фандрейзинг: забезпечення грантами цільових кластерів + потік грантів для МСП				
3 брокеридж — івенти: Запоріжжя, Харків, Київ (листопад - грудень)	Кластери УКА та їх МСП	Активний метчмейкинг промпідприємств, розробників та донорів. Демонстрація потенціалу інноваційних екосистем та переваг кластерної співпраці	Відповідні кластери та СП	Метчмейкинг та брокеридж
Залучення кластерів та їх МСП до колів (через активності проєкту Clusters FUNDRAISE) - пост	Кластери УКА та їх МСП	Активне залучення МСП та окремих кластерів до відкритих колів. Потік заявок.	ПО УКА, СП та кластери	Послуги фандрейзингу - масштабування, покращення якості
4. Інтернаціоналізація: міжнародна співпраця — угоди, партнерства, проєкти				
Онлайн івенти (заходи ЕССР + власні)	Всі кластери УКА	С2С - В2В зустрічі — активний нетворкинг та мечмейкинг; обговорення конкретних проєктів співпраці	Цільові групи кластерів та СП	Нетворкінг та мечмейкинг онлайн
2 Івенти Clusters meet regions	Цільові групи	Розвиток бі- та мультилатерального співробітництва. Промоція проєктів та програм УКА по Відновленню та інтеграції в євро індустріальні екосистеми	Цільові групи кластерів та СП	Н+М, розвиток партнерств навколо проєктів ЄС

* **Примітка:** Цільова група кластерів згідно з проектом USA CapGrowth включає кластери *Дніпровський видавничо - поліграфічний, Харківський кластер ІАМ, Київський хайтек кластер, Львівський медичний кластер, Вінницький кластер приладобудування, Комбікормово-птахівничий кластер (Харків — Вінниця), Рівненський міжрегіональний медичний кластер, Сумський кластер енергетичного машинобудування. Окремо розглядаються нові кластерні ініціативи - Ініціатива “Фотоніка” (національний рівень), кластер “Advanced material” (Львівщина), ініціатива “Кібербезпека” (Прикарпаття), ініціатива “Придунав'я” (агротуризм), ініціатива “Агро-туризм” (Черкащина).*

Даний перелік може бути змінений згідно з результатами домовленостей між вказаними кластерами та ВД УКА.

або

Додаток 1. Стан позиційних документів та положень, розглянутих на стратегічних сесіях

	Цілі та план	Склад експертів та менеджерів	Положення по взаємодії	Пропозиція цінності та сервіси	Кількість виконаних цілей по плану до кінця 2023	Коментарі
А. Ресурсні центри УКА						
Технологій подвійного призначення	<p>Ціль 1 Сприяння розвитку технологій подвійного призначення</p> <p>Дії:</p> <ol style="list-style-type: none"> Участь у Форумі УКА Індустрія 5.0 Участь у КИЇВСЬКИЙ ПРОМИСЛОВИЙ ФОРУМ 2023 Участь в міжнародній машинобудівній виставці в м. Брно (Чехія) Участь у Clusters meet Regions - Krakow, Poland. представлення проєкту "Контрактне виробництво безпілотних систем SenzaPilota 4.1" Участь у Cluster Fundraise Київ, КПІ представлення проєкту "Центр промислового прототипування та адитивного виробництва SIPAM 4.0" 	<p>РЦ Dual-Use Батющенко Ю.</p> <p>АППАУ: Юрчак О.</p> <p>Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів</p> <p>Рокитський Є</p>	Розроблені і затверджені членами ресурсного центру	<p>Нетворкінг та метчмейкінг для учасників ресурсного центру</p> <p>Фандрейзинг: підготовка грантів для учасників ресурсного центру</p> <p>Інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях, нетворкінг та метчмейкінг</p> <p>Регулярні освітні та просвітні заходи, в тому числі по інноваціях.</p>	4	Планується фінансування з різних донорських та державних фондів та кошти міжнародних партнерів

<p>Кластерів IAM</p>	<p>Ціль 1 Фандрайзинг Дії: 1.1. Реалізація практико орієнтованих програм підготовки фахівців секторів IAM 1.2. Просування партнерств "Університет бізнес" 1.3. Розвиток системи пошуку техноталантів</p> <p>Ціль 2 Створення R&D Центру Дії: 2.1. Розробка концепту центру 2.2. Створення консорціуму 2.3. Концентрація ресурсів</p>	<p>Харківський кластер IAM: Ситник О.Б. Вінницький кластер IAM: Клименко Ю. Зайцев В. Запорізький кластер IAM: Карпенко А. Морський кластер України: Жуков Ю.</p>	<p>Розроблені і затверджені членами ресурсного центру</p>	<p>Нетворкінг та метчмейкінг для учасників ресурсного центру</p> <p>Фандрайзинг: підготовка грантів для учасників ресурсного центру</p> <p>Інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях, нетворкінг та метчмейкінг</p> <p>Регулярні освітні та просвітні заходи</p>	<p>3+</p>	<p>Планується фінансування з різних донорських фондів та кошти міжнародних партнерів</p>
<p>Медичні кластери</p>	<p>Цілі 1. Узгодження внутрішніх політик діяльності і затвердження Положення РЦ 2. Здобути фінансування на діяльність РЦ 3. Розробка сервісних пропозицій для Кластерів Плани дій: 1. Офіційно всім кластерам оформити юридичні відносини зі своїми членами(меморандум. заява ін). 2. Доповнити таблицю про всі медичні кластери в Google Doc. 3. Передати зведену інформацію про всі медичні кластери - з виділенням окремої сторінки РЦ на сторінці УКА. 4. Спільний он-лайн захід для всіх медичних Кластерів з метою визначення сильних сторін і можливостей для співпраці. 5. Скласти календарний план заходів кожному кластеру (свої і які цікаві) і додати до загального календар. 6. Організувати он-лайн захід для членів Кластерів з метою прояснення ролі кластерів в розвитку екосистеми охорони здоров'я.</p>	<p>Рівненський міжрегіональний медичний Кластер: Воронцова Т. Дніпровський медичний кластер- Кириченко А Львівський Кластер медичного бізнесу - Халецька О. Міжнародний медичний кластер (Харків) – Данно В. Кластер приладобудування та автоматизації (Вінниця) - Колісник В</p>	<p>Розроблені і затверджені членами ресурсного центру</p>	<p>Нетворкінг та метчмейкінг для учасників ресурсного центру</p> <p>Фандрайзинг: підготовка грантів для учасників ресурсного центру</p> <p>Інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях, нетворкінг та метчмейкінг</p> <p>Регулярні освітні та просвітні заходи</p>	<p>4 +</p>	<p>Планується фінансування з різних донорських фондів та кошти міжнародних партнерів</p>

	<p>7. Створити спільний ресурс з партнерами всіх кластерів(Назва, Контакти, вид діяльності).</p> <p>8. Створити положення РЦ “Медичні Кластери” на основі положення РЦ УКА.</p> <p>9. Створити спільний ресурс по грантовим заявкам і партнерам для проєктів.</p> <p>10. EU4Health, Erasmus +, Голандська платформа — координація МСП і партнерів для спільних проєктів.</p>	<p>Кластер виробників медичних виробів (Київ) - Дьомін В. Дзюба Н. Українська Асоціація медичного туризму (Київ) - Янишевська В.</p>				
Агрі-фуд	<p>Ціль 1 Допомога у налагодженні експортних продажів для українських виробників</p> <p>Дії</p> <p>1.1. Створити «Експортно-логістичний хаб»</p> <p>Ціль 2 Створення індустріального парку</p> <p>Дії</p> <p>2.1. Створення індустріального парку з фокусом на агро, а також інновації в сфері технологій (з фінансуванням ЄС)</p> <p>Ціль 3 Розвиток крафтових продуктів</p> <p>Дії</p> <p>3.1. Запуск Craft Academy UA на базі досвіду 30 експертів</p> <p>Ціль 4 Зміцнення ланцюгів доданої вартості</p> <p>Дії</p> <p>4.1. Організація підтримки для відбудови ланцюгів доданої вартості</p> <p>4.2. Налагодження взаємовигідних та взаємодоповнюючих механізмів співпраці між представниками українського агрїфуд сектору на внутрішньому ринку</p> <p>4.3. Технологічна, технічна підтримка</p>	<p>UA-Food Шаповал Б.</p> <p>ГО «АСТАР» Демчук О. Філатов А.</p> <p>ЕКСПО-БОЙКІ ВЩИНА Петрів В.</p> <p>ГО АРР ТОТГ Ярмій П.</p>	Розроблені і затверджені членами ресурсного центру	<p>1.Ланцюги доданої вартості:</p> <p>1.1.Пошук та організація доступу до структурованої інформації про технологію та ринки збуту для ланок 8-ми ланцюгів (молоко, свинина, перець, цибуля, перепілки, пилوک, риба річкова, рослинне "м'ясо")</p> <p>1.2. Навчання, тренінги та експертна оцінка щодо елементів розбудови та удосконалення ЛДВ</p> <p>2.Розвиток крафтового виробника</p> <p>2.1. Спільна система продажу, дегустацій, участі в ярмарках. Участь в ініціативі ROA</p> <p>2.2. Сервіс з доступу до локальних полиць в супермаркетах</p> <p>2.3. Спільні експортні відвантаження</p> <p>3.Аналітично-дослідницький центр</p>	5+	<p>1.1. Наявність бюджету частково з фонду UA-Food</p> <p>1.2. Планується виділення фінансування з бюджету громади м. Кам'янець-Подільський</p> <p>1.3. Планується фінансування з різних донорських фондів</p>

	<p>(організація технології, персоналу, ресурсів, технічної підтримки для реалізації проекту)</p> <p>Ціль 5 Створення Центру Швидкого Реагування</p> <p>Дії</p> <p>5.1. Інтеграція та взаємодія кластерів та кластерних менеджерів відповідної галузі, а також кластерів критичних галузей в рамках одного ЦШР</p> <p>5.2. Створення ефективної структури керування ЦШР з налагодженням відповідної взаємодії з менеджментом УКА</p> <p>5.3. Побудова власного портфеля ініціатив, проєктів та міні-проєктів. Початок їх реалізації.</p> <p>5.4. Розгортання власної діяльності в напрямі експорту – інтернаціоналізації</p> <p>5.5. Взаємодія з місцевими громадами та органами влади</p>			<p>3.1. Дослідження ринків та трендів (спільно з Інститутом Аграрної Економіки)</p> <p>4. Консультації стосовно експорту готових агро продуктів</p>		
Смарт Сіті	<p>Ціль 1 Забезпечення фінансуванням кластерів (кластерного менеджменту) свого РЦ й власної діяльності шляхом отримання грантових проєктів.</p> <p>Дії</p> <p>1. Формування бази даних грантових програм, міжнародних партнерів та концепцій проєктів для формування міжнародних консорціумів.</p> <p>Ціль 2 Розроблення нових проєктів міжкластерної взаємодії в рамках Стійкості та Відновлення</p> <p>Дії:</p> <p>2.1. Розробка проєктів міжкластерної взаємодії всередині всього УКА</p>	<p>Київський хайтек кластер: Долинний А.</p> <p>ГО «АСТАР» Демчук О. Філатов А.</p> <p>АППАУ: Юрчак О., Кравченко Щербатенко О., Пупена О., Соболевська Л., Синельчінков А., Бородюк А., Щирін Ю.</p>	Розроблені і затверджені членами ресурсного центру	<p>Нетворкинг та метчмейкинг для учасників ресурсного центру</p> <p>Фандрейзинг: підготовка грантів для учасників ресурсного центру</p> <p>Інтернаціоналізація: участь в міжнародних подіях, нетворкинг та метчмейкинг</p> <p>Регулярні освітні та просвітні заходи, в тому числі по інноваціях.</p>	3+	Планується фінансування з різних донорських фондів та кошти міжнародних партнерів

	<p>2.2. Просування проєктів міжкластерної взаємодії на рівні держави та міжнародної співпраці.</p> <p>2.3 Промоція проєктів міжкластерної взаємодії через сайт УКА на спеціальних сторінках.</p> <p>Ціль 3 Створення “єдиного вікна” секторальної взаємодії з відповідним визначенням сервісної пропозиції - для міжнародних партнерів, урядових організацій та інших бізнес-об’єднань національного рівня.</p> <p>Дії:</p> <p>3.1. РЦ представляє для вказаних категорій всі кластери свого центру,</p> <p>3.2. РЦ пропонує свої сервіси, зокрема й в сполученні їх відповідними можливостями співпраці.</p> <p>Ціль 4 Налагодження регулярних комунікацій.</p> <p>Дії:</p> <p>4.1. Налагодження комунікацій крім засідань та комунікацій їх протоколів в окремих групах чи розсилках,</p> <p>4.2. РЦ створити свої сторінки на сайті УКА, для забезпечення кращої прозорості та взаємодії з зовнішніми партнерами.</p> <p>Ціль 5 Закриття розривів ЛДВ</p> <p>Дії:</p> <p>5.1. Закриття розривів ЛДВ по найбільш очевидних та узгодженим позиціям (поставка сировини, комплектуючих, технологічного обладнання, інноваційні продукти та рішення тощо).</p>					
--	--	--	--	--	--	--

В. Комітети УКА

TWINS	<p>Ціль 1 Стратегування, аналітика, полісі-мейкінг:</p> <p>Дії:</p>	<p>АППАУ: Юрчак О., Кравченко Р., Гнап А.,</p>	<p>Розроблені і затверджені</p>	<p>1.1 Розробка</p>	<p>10+</p>	
-------	---	---	---------------------------------	---------------------	------------	--

	<p>1.1. Випуск окремого Position paper по Industry 5.0 та його промоція до ключових стейкхолдерів.</p> <p>1.2.1 Увійти в проєкт масштабування DIN по Україні</p> <p>1.2.2. Продовжувати лобювання на рівні ЦОБВ — до випуску відповідної постанови по DIN</p> <p>1.2.3. Увійти у відносини з Мінцифрою, як ключовим стейкхолдером від ЦОБВ по DIN</p> <p>1.3. Написати проєктну заявку на фінансування Аналітичних центрів УКА</p> <p>Ціль 2 Розвиток інноваційних рішень в промислових секторах</p> <p>Дії:</p> <p>2.1.1. Провести три ТІД - Київ, Харків, Запоріжжя.</p> <p>2.1.2. Інтегруватись в Greencubator та інші програми (УФС, Акселератори Міноборони та Мінцифри, ЕІТ,...).</p> <p>2.2. Проводити системну промоцію порядку денного подвійного переходу по регіонах України.</p> <p>2.3.1. Випустити 1-й повноцінний кейс Industry 5.0 на ресурсах УКА. 2.3.2. Постійна популяризація інших успішних кейсів.</p> <p>2.3.3. Розробити систему стимулів для створення кейсів в УКА</p> <p>Ціль 3 Адвокація та GR</p> <p>Дії:</p> <p>3.1. Стаді тур з 2-ма міністерствами в Польщу</p> <p>3.2. розгорнути це в серію подібних заходів — Чехія та Румунія</p> <p>3.3. Policy paper Green & Sustainable</p> <p>3.4. Випустити в листопаді Position paper на тему державного регулювання</p>	<p>Щербатенко О., Пупена О., Соболевська Л., Синельчінков А., Бородюк А., Дзень Ф., Щирін Ю.</p> <p>Київський хайтек кластер: Долинний А.</p> <p>DIN КПІ: Юрчишин О., Степанець О.</p> <p>DIN КАУ: Ночвай В.</p> <p>Запорізький кластер ІАМ: Карпенко А.</p> <p>ГО «АСТАР» Філатов А.</p>	<p>членами комітету</p>	<p>позиційних документів - Position papers, пропозицій до ЦОБВ, проєктів тощо</p> <p>1.2. Ведення відносин з окремими ЦОБВ та РОБВ - видача пропозицій, просування проєктів УКА</p> <p>1.3. Організація бенчмаркінгових досліджень, включно з візитами в країни ЄС</p> <p>2.1. Якісні бізнес-кейси — як узагальнене ТЗ чи виклики для розробників, є основою проведення будь-яких інноваційних конкурсів, хакатонів, брокеридж-івентів тощо. Комітет допомагає їх формувати на рівні галузей та секторів</p> <p>2.2. Організація та проведення брокеридж івентів та Технологічно-інноваційних днів</p> <p>2.3. Випуск якісних кейсів користувачів (описів інноваційних рішень)</p> <p>3. Ведення бази ключових експертів за сегментами та напрямками подвійного переходу. Надання консультацій та рекомендації від експертів</p>		<p>1.4. Наявність бюджету - частково з фонду АППАУ</p> <p>1.5. Наявність бюджету - частково з фонду АППАУ</p> <p>1.6. Бюджет відсутній</p> <p>2.1. Наявність бюджету — частково з проєкту Cluster FundRAISE</p> <p>2.2. Бюджет відсутній</p> <p>2.3. Наявність бюджету - частково з фонду АППАУ</p> <p>3.1. Наявність бюджету — частково з фонду АППАУ</p> <p>3.2. GIZ, чехи, USAID</p>
--	--	---	-------------------------	--	--	---

	<p>Ціль 4 Управління знаннями - Колективна експертиза Дії: 4.1. Аналіз існуючого стану 4.2. прийняття плану робіт до кінця року</p> <p>Ціль 5 Міжнародна співпраця Дії: 5.1.1 Системна робота над подачею заявок на програми ЄС 5.1.2. Входження в РГ уряду з підготовки власних пропозицій на жовтень 5.2. Платформа ESG для кластерів: ESG Portal - формування концепції, видача грантової заявки 5.3. Створення крос-секторальної групи для Міністерства Економіки</p>			в сфері подвійного переходу		<p>4.1. Наявність бюджету — частково з проєкту Cluster FundRAISE</p> <p>5.1. Наявність бюджету — частково з проєкту Cluster FundRAISE</p>
Інновацій	Комітет ще не діє; Запуск очікується в 2024 році					
Інтернаціоналізації	Комітет ще не діє; Запуск очікується в 2024 році					
Кластерних політик	Комітет ще не діє; Запуск очікується в 2024 році					

Додаток 2. Опис ключових сервісних послуг від СП УКА

	Потреба кластерів	Сервісна пропозиція	Умови	СП - власник процесу	Переваги користування
A1	Розвиток інноваційних рішень, нетворкинг та мечмейкинг				
1	Міжсекторний мечмейкинг та нетворкинг	Організація мечмейкингових заходів між кластерами та між секторами УКА	безкоштовно, згідно з планом заходів	ВД УКА спільно з РЦ	Ефективний пошук клієнта, провайдера, інвестора або екосистемного партнера.
2	Організація івентів в Україні	Повний пакет функцій по організації івентів на рівні УКА	за умови фонду на організацію	ВД УКА спільно з РЦ	Ефективна промоція та піар кластеру чи групи МСП, вирішення завдань BusDev.
3	Якісний мечмейкинг інноваторів з замовниками на рівні конкретної галузі чи сегменту ринку	Організація та проведення брокеридж івентів та Технологічно-інноваційних днів	за умови фонду на проведення заходів	ВД УКА спільно з РЦ	Ріст показників проникнення інновацій у своєму регіоні чи галузі. Розвиток інно-екосистеми.
4	Регулярні просвітні акції (вебінари тощо)	Повний пакет функцій по організації івентів на рівні УКА	безкоштовно або в рамках грант проєктів	ВД та ПО УКА	Просвіт ринку, ріст обізнаності та попиту до нових технологій.
A2	Фандрейзинг, розвиток галузевих чи секторальних проєктів				
1	Пошук фінансування під галузеві проєкти чи регіональні проєкти кластерів	Фандрейзинг на рівні регіональних чи галузевих проєктів: повний цикл	в залежності від рівня проєктів	ПО УКА	1) розвиток культури фандрейзингу у своїх кластерів та регіоні (галузі) 2) Ріст показників фандрейзингу 3) Ріст загальних спроможностей кластерів та МСП
2	Пошук фінансування під інноваційні проєкти кластерів чи МСП	Фандрейзинг для інноваційних екосистем, кластерів та МСП, стартапів: повний цикл	в залежності від рівня проєктів	ПО УКА та РЦ Smart.City	
3	Просування підготовлених проєктних заявок в Україні та закордоном	Просування проєктних заявок в Україні та закордоном	в залежності від рівня проєктів	ВД та ПО, Комітети з інновацій та Інтернаціоналізації	
A3	Міжнародна співпраця, експорт та інтернаціоналізація				

1	Організація Бізнес-місій за кордон	Організація Бізнес-місій за кордон	за умови фонду на оплату поїздок	ВД УКА / К-Інтрлц	Ефективний пошук іноземних партнерів та клієнтів
2	Організація В2В та С2С зустрічей	Організація В2В та С2С зустрічей (онлайн та офлайн)	офлайн — за умови фонду на оплату поїздок	ВД УКА / К-Інтрлц	Розвиток відносин з зарубіжними кластерами
3	Пошук міжнародних партнерів чи клієнтів	Сервіси EEN / Окремі сервіси від РЦ	в залежності від обсягів робіт	ВД УКА та окремі РЦ	Входження в європроекти Залучення до проєктів Відновлення
4	Доступ до кращих практик та експертів закордоном; включення каналів доступу та партнерських програм	Програма Professionals4Ukraine: формування та розвиток партнерської мережі закордоном	безкоштовно — в рамках роботи Комітетів та РЦ	ВД УКА	Розкриття нових можливостей міжнародної співпраці шляхом використання можливостей амбасадорів
5	Фасилітація формування міжнародних консорціумів та підбір партнерів	Пошук партнерів та фасилітація комунікацій між потенційними партнерами на початку узгодження	безкоштовно — в рамках роботи Комітетів	ВД УКА та РЦ Smart.City, Medical	Ефективне формування консорціумів
6	Експорт готових агро продуктів	Забезпечення експорту та національного збуту готових продуктів у рамках функціонування ланцюгів. Спільні експортні відвантаження	консультації — безкоштовно; інше — за окрему плату	РЦ Агрі-фуд	Покращення показників експорту
A4 Розвиткові програми, комунікації, тренінги, підготовка кластерних менеджерів					
1	Створення інструментів базових комунікацій для кластера	Формування базового пакета маркетингово-комунікаційних матеріалів (банери, сайти, брошури, презентації, позиціонування відносно суб'єкта(кластер, МСП))	окрема вартість — в залежності від обсягів	ВД УКА	Швидка та якісніша підготовка до інтернаціоналізації
2	Обмін новинами, розуміння тенденцій в кластерному русі	Підтримка каналів; регулярні комунікації; регулярний контент	безкоштовно	ВД УКА	Краща орієнтація в тенденціях та середовищі

3	Підтримка цифрових комунікацій	Ведення цифрових комунікацій під бізнес місії, кампанії з залучення партнерів, адвокації ініціатив кластерів в інформаційному полі ЕС. Створення контенту.	окрема вартість - в залежності від обсягів	ВД УКА	Покращення аспектів комунікацій, піару, лідогенерації для конкретного кластера чи МСП
4	Зростання молодих кластерних ініціатив	Консультації, воркшопи та тренінги з передачі кращих практик з управління та розвитку кластера	консультації — безкоштовно; інше — за окрему плату	ВД УКА	Швидший запуск на ринок й вихід на криву зростання
5	Покращення готовності до експорту та інтернаціоналізації	Консультації, воркшопи та тренінги по експортному маркетингу та інтернаціоналізації	консультації — безкоштовно; інше — за окрему плату	ВД УКА / К-Інтрлц	Прискорення процесів інтернаціоналізації
6	Удосконалення ЛДВ в агросекторі	Навчання, тренінги та експертиза стосовно розбудови та удосконалення ЛДВ	консультації — безкоштовно; інше - за окрему плату	РЦ Агрі-фуд	Створення нових продуктів та проєктів в своєму секторі

Додаток 3. Опис незакритих потреб, на рівні всіх СП УКА й де швидкі покращення очікуються до кінця 2023 (версія 1.5)

Згідно з аналізом ВД УКА по стану СП, до кінця 2023 очікуються наступні дії СП й відповідно до пріоритетів

1. **Запуск Комітету кластерних політик** (відп. Демчук О). Включення експертної спільноти УКА для лобювання, GR та адвокації, видача регулярних позиційних документів є пріоритетом №1 з точки зору просування УКА як головної кластерної інституції
2. **Повне включення Комітету інтернаціоналізації**. Комітет інтернаціоналізації має грати значно більшу роль в реалізації численних можливостей, потреб та завдань з огляду на те, що стратегія інтернаціоналізації залишається №1 в рамках зростання УКА. Потреби кластерів, які не може закрити ВД УКА стосуються (деталі - див. [План інтернаціоналізації](#))
 - a. Розвиток відносин з внутрішніми партнерами по Україні
 - b. Краще залучення кластерів до інструментів, програм та проєктів ЕССР
 - c. Покращення методик та показників кластерів УКА по follow-up, конверсій подій в угоди
 - d. Розвиток білатеральних, довгострокових відносин за цільовими країнами та сегментами
3. **Перехід Комітету інновацій в стан надання послуг**. Сьогодні цей комітет видає ще дуже мало deliverables в будь-яких категоріях (разових чи постійних послуг). Активність та корисність окремих фахівців не підлягає сумніву, але на рівень організованої структури з конкретним планом дій і який виконується, комітет ще не вийшов.
4. **Посилення експертного складу РЦ**. Далеко не всі РЦ мають зрозумілий та прозорий склад експертів, й не всі вони організовані в конкретні РГ чи проєктні команди. Згідно з п. 3.2 ці чинники є головними в досягненні операційної ефективності СП.
5. **Краще залучення кластерів, їх МСП з метою посилення СП та досягнення синергетичного ефекту**. Поки що синергетичний ефект кластерної співпраці не є великим в рамках УКА. Серія заходів, вказаних в Плані дій має сприяти вирішенню цього завдання.

Додаток 4. Перелік документів, використаних в рамках підготовки сервісної стратегії УКА.

1. [Протоколи стратегічних сесій](#)
2. [Таблиця оптимізації планів дій СП](#)
3. [Положення про Комітети](#) (рекомендаційний статус від ВД УКА)
4. [Положення про Ресурсні центри](#) (рекомендаційний статус від ВД УКА)
5. [Положення по Проєктному офісу УКА](#)
6. [План інтернаціоналізації УКА на 2023-24](#)