

Положення про Ресурсні центри Українського Кластерного Альянсу

Версія 1.0 від 31 липня 2023

Документ описує головні положення щодо діяльності Ресурсних Центрів (далі - РЦ) Українського кластерного альянсу (УКА), як робочих органів керування на між-кластерному рівні взаємодії. Це положення відмінняє та замінює першочергову [концепцію Центрів Швидкого Реагування](#).

1. Місія та ролі Ресурсних центрів

РЦ об'єднують кілька кластерів однієї або споріднених галузей із головною місією— **покращенні спроможностей своїх учасників в управлінні Ліанцюгами Доданої Вартості** (далі – ЛДВ) в своїй галузі чи секторі економіки.

Відповідно, ролі РЦ є наступними

- 1) **Керування проектами кооперації в сфері виробництва та послуг, інноваційного розвитку** на рівні кількох кластерів. Базуючись на розумінні своїх потреб, можливостей та спільної перспективи РЦ виробляють **системну пропозицію (портфель) спільних проектів, з їх наступною реалізацією**.
- 2) **Стратегування та вироблення стратегічних позицій УКА** на рівні галузі чи сектору, які об'єднує даний РЦ.
- 3) **Регулярна аналітика щодо ефективності ЛДВ з виробленням відповідних стратегій покращення**. Для цього РЦ ведуть системну аналітику щодо
 - a) Визначення ключових розривів по ЛДВ та можливостей їх закриття
 - b) Обліку потреб учасників ЛДВ та дотичних інноваційних екосистем
 - c) Обліку вільних виробничих потужностей та ресурсів, включно з постачальниками продуктів та рішень
 - d) Визначення кращих можливостей по розвитку (базуючись на вищеприведених пп)
- 4) **Ефективний метчмейкинг та брокеридж** - налагодження дієвих сполучень між потребами, ресурсами (в тому числі, фінансовими) та можливостями співпраці, включно з міжнародним рівнем. Цю роль РЦ виконують в тісній координації з Виконавчою дирекцією УКА.

Від початку війни потреба в РЦ була зумовлена 3-ма головними чинниками:

- Низька спроможність молодих кластерів та їх кластерного менеджменту. Зокрема, за 1,5 року роботи УКА (чи 3 роки від початку проекту ClusteRISE) , молоді кластери УКА все ще неспроможні **видавати на потоці нові проекти**, які можуть зацікавлювати потенційних інвесторів та донорів. Ми також й досі не маємо бачення щодо розривів ЛДВ в конкретних секторах, немає ніякої регулярної аналітики щодо цього за галузями чи секторами. Без цієї системної аналітики, чи, принаймі регулярного збору інформації, неможливо виробляти рішення щодо закриття розривів.
- Релокація кластерів східних регіонів до певної міри, нівелював територіальний розподіл (географічні рамки), важливі для будь-кого регіонального кластеру. Це означає, зближення кластерів та нові можливості між-кластерної співпраці, але які потребують додаткової координації та узгодження на рівні УКА.
- Спільні потреби кластерів: практично, всі кластери мають сьогодні спільні й гострі проблеми, першочергово в пошуку замовлень, фандрейзингу, інтернаціоналізації, вирішення кадрових питань та інноваційному розвитку.

Іншими чинниками створення РЦ є орієнтація на критичні галузі (зокрема, - ОПК), та спільне лобювання кластерів на рівні держави, а також на рівні міжнародних організацій. РЦ можуть робити це швидше та ефективніше, ніж окремі кластери, чи Виконавча дирекція, саме в силу своєї галузевої орієнтації.

В 2023 одним з ключових драйверів розвитку РЦ стають **програми Відновлення України**, які планує уряд. Очевидно, що кластери мають високі шанси інтегруватись в дані програми, але тільки якщо спроможні генерувати якісні проекти, цікаві і для влади, громад, й для зарубіжних інвесторів. Для цього потрібна консолідація зусиль.

РЦ не є окремими юридичними особами чи структурами, а позиціонуються як робочі, колективні органи УКА. Водночас, за потреби (наприклад, консорціуми кластерів та МСП в проектах на 1+ млн євро), РЦ мають право самостійно створювати окремі управляючі компанії, юридичні структури, метою яких є реалізація подібних проектів.

2. Підпорядкування та місце в УКА

Ресурсні центри, як і Комітети є робочими органами УКА, які підпорядковуються Виконавчій дирекції УКА. Це підпорядкування є функційним, а не ієрархічним - робота в РЦ є волонтерською на перших порах, далі - **фінансується за рахунок спільних проектів**. 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 між-секторальними напрямками (інновації, діджиталізація, зелений перехід, кадри...), тоді як місія РЦ - в зміцненні ЛДВ та координації спільних виробничих чи екосистемних проектів в рамках своєї галузі чи сектору, рис. 1.

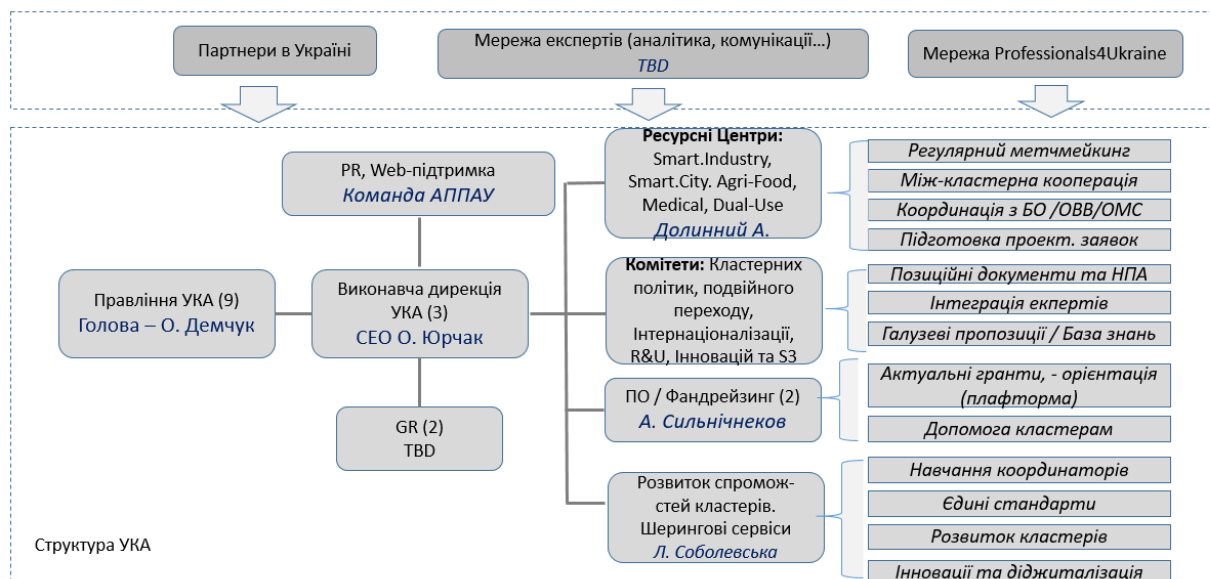


Рис. 1 Структура УКА

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.

3. Склад та керування РЦ

В склад РЦ входять керівники кластерів, учасники УКА, які проявили добровільну згоду та бажання координувати свої дії в рамках спільних цілей та завдань. В склад РЦ не можуть входити кластери, які не є учасниками УКА, тобто, які не оплачують членських внесків в УКА.

Керівники кластерів можуть також делегувати в РЦ інших представників свого кластеру, наприклад, членів Правління чи заступників.

Відповідно, самі кластери вибирають 1 координатора й уповноважують його здійснювати наступні функції

1. Визначення цілей та плану робіт РЦ на період до 1 року
2. Регулярні (не менше 1 разу на місяць) зібрання РЦ, де відбувається обмін інформацією та моніторинг планів робіт.
3. Регулярні наради по спільним проектом розвитку, які визначені планами робіт. Участь в цих нарадах можуть брати також представники кластерів, МСП, представники науки та освіти, громад, тощо які задіяні в даних проектах.
4. Налагодження регулярних комунікацій в рамках РЦ, вирішення спірних чи конфліктних ситуацій.

5. Координація з Виконавчою дирекцією та її проектним офісом в рамках пошуку грантових можливостей та підготовки грантових заявок
6. Організація періодичних мечмейкингових та брокеридж івентів (спільно з УКА).
7. Підтримку нових кластерних ініціатив в нових регіонах. Головна роль в цьому належить виконавчій дирекції УКА, водночас, певна координація та узгодження необхідні з огляду на можливі інтереси інших кластерів, які входять в РЦ.

В рамках масштабних проектів, РЦ може створювати окремі Робочі Групи (РГ) в змішаному складі й не тільки з представників кластерів, які входять в РЦ. Координатор РЦ, який водночас представляє окремий кластер, має уникати конфлікту інтересів, який може проявлятися в першочерговому лобіюванні інтересів свого кластеру. Головні методи для цього - прозорість комунікацій та колегіальне прийняття важливих рішень. Конфліктні ситуації, якщо такі виникають, мають розглядатись на засіданнях РЦ з запрошенням директора УКА.

4. Головні цілі та завдання РЦ в 2023-24

Цілі та завдання до 1 року затверджуються на рівні кожного РЦ самими його учасниками. Разом з тим, на рівні УКА й з огляду на поточний стан, очевидними для всіх РЦ виглядають наступні цілі та завдання

1. **Забезпечення фінансування кластерів (кластерного менеджменту) свого РЦ й власної діяльності** шляхом отримання грантових проектів. Гранти розглядаються УКА як головне джерело фінансування кластерної діяльності в умовах війни, коли економічна діяльність МСП та їх платоспроможність є на низькому рівні, в УКА (дирекція) також немає бюджету на підтримку комітетів чи РЦ, й водночас, є велика кількість грантових можливостей.
2. **Розробка нових проектів між-кластерної взаємодії в рамках Стійкості** (під час війни) та **Відновлення** (післявоєнний період), які стають проектами всього УКА й просуваються на рівні держави та міжнародної співпраці. Ці проекти промотуються [через сайт УКА на спеціальних сторінках](#).
3. **Створення “єдиного вікна” секторальної взаємодії з відповідним визначенням сервісної пропозиції** - для міжнародних партнерів, урядових організацій та інших бізнес-об'єднань національного рівня. РЦ представляє для вказаних категорій всі кластери свого центру, пропонує свої сервіси, зокрема й в сполученні їх відповідними можливостями співпраці.
4. **Налагодження регулярних комунікацій**. Крім засідань та комунікацій їх протоколів в окремих групах чи розсилках, РЦ створюють свої сторінки на сайті УКА. Це забезпечує кращу прозорість та взаємодію з зовнішніми партнерами.
5. **Закриття розривів ЛДВ** по найбільш очевидним та узгодженим позиціям (поставка сировини, комплектуючих, технологічного обладнання, інноваційні продукти та рішення тощо). Перелік цих розривів (потреб) має бути зафіксованим, публічним та доступним (принаймні в рамках УКА) й перебувати в постійному полі зору керівництва РЦ.

6. **Облік ресурсів**, - в першу чергу, кращих інноваторів, провайдерів послуг для кластерів, полісі-мейкерів та технологічних експертів. Вказані ресурси є критичними в зростанні кластерів РЦ, тому їх облік, координація у взаємодії є також одним з першочергових завдань кожного РЦ. Першим пріоритетом є залучення експертів та партнерів, які можуть сприяти реалізації в фінансовому забезпеченні.

Виконавча дирекція рекомендує всім РЦ розглянути ці завдання, визначити найбільші зони розривів й (більш специфікованому вигляді) включити відповідні пп в план дій на наступний період.

4. Обов'язки та переваги роботи в РЦ. Стимулювання експертів.

Робота в РЦ є добровільною й зазвичай - на засадах волонтерства. Учасники РЦ керуються цінностями та розумінням того факту, щоб без подібної роботи неможливо а) виходити на значимі - в масштабах цілих галузей та регіонів, - проекти, що особливо важливо в контексті програм Відновлення, б) здобувати нові ресурси, в тому числі, фінансові, для розвитку молодих кластерів, с) здійснювати інші масштабні програми розвитку - зокрема, в інтернаціоналізації кластерів .

Відповідно до цього розуміння, але також визначення власних спроможностей та можливостей, кожен учасник того чи іншого РЦ добровільно визначається з колом обов'язків та вкладом, який він може надавати спільну роботу й згідно плану робіт, що пропонується Головою комітету.

Разом з цим, Правління та Виконавча дирекція УКА зацікавлені в залученні найбільш сильних, кваліфікованих експертів з боку кластерів, керівників кластерів та їх партнерів, й зі свого боку пропонують наступні стимули:

- 1) Першочергове включення найбільш активних учасників РЦ в грантове фінансування, яке проходить через УКА та відповідні кластери. Іншими словами, участь в РЦ є критерієм включення того чи іншого експерта в поточний грант.
- 2) Просування експерта та кластеру, який він представляє на всіх рівнях, доступних для УКА
 - a) Серед кластерів альянсу
 - b) На рівні комунікацій з урядом
 - c) На рівні комунікацій з Європейськими та іншими міжнародними партнерами.
- 3) Професійний ріст та розвиток - регулярна робота в РЦ, однозначно, сприятиме покращення навичок як в професійній сфері діяльності, першочергово в проектному менеджменті та фандрейзингу.
- 4) Включення в поїздки по обміну досвідом, в тому числі, міжнародні
- 5) Включення в каталог експертів на сайті УКА ([приклад](#)) й таким чином, зростання онлайн visibility.

РЦ можуть самостійно формувати грантові пропозиції й подаватись на грантове фінансування від імені УКА, чи окремого кластеру - РЦ визначають це самостійно.

Системне застосування вказаних стимулів веде до зростання репутації та іміджу кожного експерта, кластеру - учасника РЦ й покращення їх фінансового становища.

5. Склад РЦ на 2023. Процедура затвердження.

Згідно [рішення загальних Зборів УКА від березня 2023](#) на поточний період діючими є 5 Ресурсних центрів

1. РЦ “Агро-харчова промисловість та агротуризм” – координатор Богдан Шаповал
2. РЦ “Інжиніринг - Машинобудування” - керівництво здійснюється за принципом періодичної, щоквартальної зміни між кластерами Вінниці, Запоріжжя, Харкова та інших регіонів.
3. РЦ ““Розумні регіони та міста” – координатор Анатолій Долинний
4. РЦ ““Медичні кластери” – координатор Тетяна Воронцова
5. РЦ ““Технології подвійного призначення” – координатор Юрій Батющенко

Координатори РЦ є відповідальними за пропозицію та залучення керівників кластерів та їх найбільш активних учасників до своїх центрів, організацію та плани робіт, регулярні зібрання та координацію експертів за робочими групами.

Керівники кластерів, які входять в РЦ беруть на себе зобов'язання як

- Активно приймати участь в спільних нарадах та обмінах, генерувати власні пропозиції
- Працювати над розробкою спільних проектів, чи виділяти для цього свій ресурс
- Підтримувати спільні активності РЦ, наприклад, по прийому зарубіжних делегацій (спільно з Виконавчою дирекцією УКА)
- Підтримувати керівника РЦ, як найбільш завантаженого колегу, доступними способами, в тому числі, фінансово (% з проектів, які отримані в рамках спільних проектів, що перераховуються в спец. фонд УКА).

Плани робіт РЦ та його склад представляються керівниками РЦ на Правління УКА, й затверджуються ним щорічно. Перегляд планів відбувається щоквартально.

6. Вихід з РЦ. Процедура розформування РЦ.

В разі невиконання планів робіт чи бездіяльності Ресурсний Центр, як робочий орган УКА може бути розформований. Керівники РЦ та залучені кластери мають бути свідомими того, що будь-яка дієва консолідація, досягнення синергії та вихід на конкретні результати займає час та потребує зусиль. І є тільки 2 головні методи прискорити досягнення цих

результатів - 1) якісний менеджмент РЦ, 2) конкретна робота та значний вклад кожного учасника РЦ в реалізацію цілей та планів.

Правління УКА приймає рішення про розформування того чи іншого РЦ за наступними критеріями

1. Відсутність конкретних результатів роботи РЦ або явна невідповідність заявленим планам впродовж 2х кварталів підряд (оцінюється на підставі наданої або доступної інформації).
2. Добровільна відмова від продовження діяльності РЦ його учасниками, включно з керівником.

Подібним чином, Керівник РЦ може ставити питання про виключення того чи іншого кластеру зі складу РЦ в наступних випадках

1. Відсутність конкретної роботи згідно заявлених функцій впродовж 2х кварталів підряд (оцінюється на підставі наданої або доступної інформації).
2. Добровільна відмова керівника кластеру від продовження діяльності роботи в рамках комітету.

Правління та Виконавча дирекція УКА докладатимуть максимум зусиль для забезпечення ефективної роботи Ресурсних центрів. Разом з тим, ефективність цієї роботи, включно з фінансовим забезпеченням залежить і від командної роботи керівників кластерів та їх делегованих учасників в рамках РЦ.