



# Положення Проектного офісу УКА

*Даний документ призначений для кластерів та структурних підрозділів УКА з метою узгодження єдиних правил щодо ведення спільних проєктів - як на рівні Виконавчої дирекції УКА (ВД УКА), так і окремих Структурних підрозділів УКА (СП УА). Дані правила розповсюджуються, в першу чергу, на ПО УКА й узгоджуються з іншими СП УКА, які можуть мати подібні, однакові чи інші правила (й згідно з власними Положень), але які НЕ конфліктують з даними положеннями. Ці положення вироблені на основі 2-річного досвіду взаємодії кластерів УКА, й відображають наявний консенсус більшості кластерів. Вони можуть переглядатись в міру періодично (1-2 рази на рік), або по запиті СП УКА.*

## 1. Спільні та цільові проєкти УКА (спільні для всього УКА)

1.1 Проєктом в УКА вважається діяльність, яка відповідає наступним критеріям

- Діяльність має конкретні цілі та завдання в обмеженому часовому вимірі
- Вона відбувається шляхом виділення значних людських та фінансових ресурсів (не менше 5-х людей впродовж 1+ місяця)
- Ця діяльність створює додану цінність для кластерів чи їх учасників.

1.2 Цільовими та спільними проєктами УКА, які бере в роботу ПО УКА - від фандрейзингу й до можливого виконання на період 2024-27 рр, - вважаються проєкти, які відповідають 3-м наступним критеріям

- Безпосередніми бенефіціарами яких вважаються не менше 3-х кластерів УКА
- Результати, наслідки та вплив яких (output, outcomes and impact) є значущими для багатьох кластерів УКА, - як спільні активи (платформи, програми навчання, нові механізми співпраці, стандарти, організація закордонних бізнес-місій чи конференцій для багатьох кластерів тощо), або мова про залучення інших інвестицій на суми понад 100 тис. євро.
- Кластери потребують підтримки ПО УКА

1.3 Спільні проєкти можуть виконуватись як ПО УКА, так і іншими СП УКА.

1.4 Волонтерські проекти або такі, що виконуються виключно внутрішнім ресурсом, підлягають тим самим правилам, що й проекти з підтримкою зовнішнього фінансування.

1.5 ПО УКА не бере в роботу проекти, які не є цільовими для кластерів УКА, або на які на цей момент часу немає ресурсів.

## 2. Правила взаємодії по цільовим проектам

### 2.1 Життєвий цикл проекту

Кожен проект розглядається в УКА згідно з головними фазами життєвого циклу проекту (ЖЦП):

- 1) Рішення щодо виділення ресурсів на підготовку проектної заявки - процес підготовки
- 2) Пошук фінансування, включаючи подання на грантове фінансування
- 3) Виконання проекту
- 4) Переведення в статус outcomes & impact (введення в портфель активів УКА якщо отримані результати є значними).

СП УКА, включно з ПО УКА можуть мати різні позиції щодо різних фаз ЖЦП - наприклад, не виключені ситуації, коли пп.1-2 виконуються одним СП, пп. 3-4 - іншим СП. Ці рішення є питанням домовленостей між СП, зокрема, головним критерієм може бути наявність ресурсу.

### 2.2 Рішення про включення проекту в портфель “Цільових проектів ПО УКА”

2.2.1 Рішення про включення проекту в портфель ПО УКА приймається на основі звернення 2 чи більше кластерів до ПО УКА або самостійно, й на основі критеріїв пп.1.1-1.2. Рішення направляється до в.о. ПО УКА - Юрчака О.В.

В обох випадках ПО УКА інформує СП УКА та відповідні кластери про включення чергового проекту в портфель проектів, які готуються на черговому зібранні ПО УКА, або по запиту швидше, але не пізніше 7 днів після запиту.

2.2.2 Рішення про реалізацію проектів без зовнішнього фінансування може прийматись на основі критеріїв

- Стратегічної важливості робіт і які стосуються створення нових активів УКА (наприклад, триває міні-проект по фіксації кращих практик УКА)
- Запиту окремих важливих стейкхолдерів (наприклад, запит UNIDO про перелік учасників кластерів та проектів - переріс в міні-проект по формування 7 окремих каталогів УКА, які є важливими для всіх міжнародних заходів)

2.2.3. Рішення про проекти, які задіюють ресурс виключно виконавчої дирекції та ПО УКА приймаються на рівні ВД УКА. Рішення про проекти які задіюють ресурси СП, приймаються спільно з ними, й з інформуванням Правління УКА.

2.2.4 ПО УКА може відмовити запиту від кластерів чи СП УКА на взяття в роботу проєкту на підставі:

- Брак ресурсів - наприклад, немає кому писати проєктну заявку
- Брак коштів - підготовка заявки (наприклад, на Interreg Europe) коштує надто дорого, й цих коштів в бюджеті УКА немає
- Невідповідність критеріям розділу про спільні проєкти (розділ 1).

2.2.5 Якщо рішення прийнято позитивне, інформування про стан підготовки відбувається на оперативних нарадах УКА, на спеціальних нарадах УКА (Робочої Групи (РГ) чи відповідного консорціуму, якщо такі створені) чи ПО УКА - залежно від статусу проєкту.

## 2.3. Підготовка проєктних заявок на спільні проєкти

2.3.1 Підготовка проєктних заявок на фінансування в ПО УКА відбувається шляхом виділення окремого ресурсу, щонайменше з 2-3 осіб. В разі великих проєктів (більше 200 тис. євро) й де є вимоги щодо створення консорціумів, створюється РГ, куди можуть входити більше осіб, й представники від кожного учасника консорціуму. Завданням РГ є забезпечення належної якості заявок:

1. Концептуальна частина - формулювання ринкових викликів чи проблематики, ідея проєкту, цілі та завдання, тактика реалізації (етапність та підходи).
2. Детальне планування та бюджетування
3. Приведення до умов донорського фінансування (якщо це є заявка на грант).

2.3.2 Проєктні заявки, які готуються заздалегідь під майбутнє фінансування не потребують проходження кроків 2-3 й можуть обмежуватись тільки концептуальною частиною в короткому вигляді (до 3 сторінок тексту) в загальноприйнятій для більшості донорів структурі

1. Проблема на вирішення якої направлена проєктна заявка
2. Цільові аудиторії проєкту
3. Цілі та завдання проєкту
4. Етапність та загальний план дій
5. Очікувані результати
6. Виконавець проєкту
7. Орієнтовний бюджет

2.3.2 Для представлення зовнішнім партнерам, включно з мережею амбасадорів Professionals4Ukraine в ПО УКА використовується наступний формат представлення у вигляді [one page teaser](#) (в урахуванням адаптації під конкретний контекст можливі зміни).

2.3.3 Всі спільні, підготовлені заявки включаються в єдиний портфель майбутніх проєктів УКА, моніторинг статусу яких регулярно відбувається на нарадах ПО УКА. Окремі з заявок (за спільним рішенням) включаються в просуванні на пошук фінансування, в тому числі через веб-сайт УКА [у відповідному розділі](#).

## 2.4. Узгодження розподілу проєктів між ПО УКА та іншими СП УКА, чи окремими кластерами та групами кластерів

Між ПО УКА та іншими СП УКА можуть виникати конкурентні ситуації, наприклад, як це було в конкурсі Європейської комісії 2024 по EDIH чи EU-Ukraine clusters partnership.

Загальними правилами узгодження та уникання прямої конкуренції є наступні:

- Наявність спільних проєктів, де може виникнути конкуренція заявляється заздалегідь на будь-якій з наявних нарад УКА
- Сторони намагаються уникнути лобової конкуренції (в одному секторі) шляхом:
  - Різного позиціювання (по різним секторам - галузям чи регіонам)
  - Шляхом об'єднання ресурсів й делегування прав участі тільки одній Стороні
  - Інших домовленостей, які не суперечать Кодексу етики УКА

В разі неможливості уникнення прямої конкуренції, Сторони приймають це як ринкову норму, й не намагаються переносити це на особисті відносини та/чи подальші проєкти.

## 2.5 Узгодження розподілу проєктів в рамках СП УКА

Правила про узгодження розподілу проєктів, де може виникати конкуренція між кластерами в одному СП, підлягають регламентуванню на рівні самих СП. ВД УКА рекомендує СП дотримуватись правил, аналогічних в п. 2.4.

# 3. Місія та сервіси проєктного офісу УКА

## 3.1 Місія, ролі та функції ПО УКА

3.1.1. Місія ПО УКА полягає в створенні розвинутої фінансової спроможності УКА, достатньої для реалізації стратегічних цілей розвитку організації. ПО УКА реалізує цю місію шляхом виконання 3-х ключових ролей:

- Забезпеченні фінансуванням видів діяльності УКА, які є спільними для всіх кластерів й згідно стратегії розвитку - мова про підтримку стратегічних напрямків інтернаціоналізації, інституціоналізації, подвійного переходу, створення шерингових послуг (акселерація) для молодих кластерів, тощо.
- Створенні та просуванні портфелю Проєктів УКА й координації проєктної діяльності по Структурним підрозділам УКА (СП УКА).
- Підтримка експертної та навчальної компоненти кластерів УКА та проєктної діяльності УКА

В рамках цієї місії ПО УКА також виконує специфічну роль з встановлення спільних стандартів проєктного управління в УКА, й дане Положення є частиною цих стандартів.

3.1.2 Стратегічним завданням ПО УКА є координація та просування Портфелю проєктів УКА по Стійкості та Відбудові України. Мова про проєкти секторального (галузевого чи

регіонального) рівнів, які потрібні широкому колу стейкхолдерів, можуть визнаватись владними структурами, донорами та інвесторам.

3.1.3 Стратегічним завданням ПО УКА є також допомога іншим СП в розбудові власних лійок фандрейзингу задля забезпечення само-фінансування. Водночас, ПО УК не є відповідальним за пошук та виділення ресурсів (експерти та проєктні менеджери) під кожен СП, а може надавати тільки окремі шерингові послуги (див. далі п.3.2.2). Повноцінне забезпечення ресурсами є зоною відповідальності самих кластерів які формують СП.

## 3.2 Політика ПО УКА щодо ресурсів, сервісів та їх шерингу

3.2.1 ПО УКА об'єднує експертів та проєктних менеджерів 3-х категорій:

1. Менеджери ПО УКА - співробітники ВД УКА
2. Менеджери долучених партнерських ПО (ЦРІ м. Києва, можливе долучення Центрів Підтримки Бізнесу, інші ПО)
3. Мережа експертів інших структур та організацій, партнерських до УКА, зокрема EDIH в сфері інновацій. Статус "експерт УКА" визнається щоквартально на зібранні всіх СП УКА шляхом представлення експерта, його резюме (кваліфікацій), референцій та можливого/дійсного вкладу в розвиток проєктів УКА.

3.2.2. ПО УКА веде загальну базу експертів та визначає їх доступність (в 2024 - в ручному режимі).

Шеринговими (спільного використання) визнаються сервіси, описані в [Сервісній моделі фандрейзингу УКА](#), включно з функціями

- Регулярне інформування про наявні важливі гранти для кластерів
- Пошук грантового фінансування під специфічну потребу
- Формування консорціумів
- Консультації по всім етапам ЖПЦ
- Грантрайтинг
- Підготовка Operage teaser Проєктних заявок для їх просування
- Допомога СП в "упаковці" проєктних заявок в єдині каталоги для їх просування
- Просування проєктних заявок на внутрішніх та міжнародних івентах

## 3.3 Правила виділення ресурсів на спільні проєкти

Чинним документом, який визначає сервісні політики УКА є "[Сервісна стратегія УКА 2023-24](#)". Він регламентує наявні сервіси, включно з фандрейзингом проєктів, а також ставить завдання забезпечення СП експертами, як №1 в їх діяльності.

*В даній версії Положення, мова не йде про правила узгодження щодо виділення ресурсів в ПО УКА та-чи інших СП з причини, що цих вільних ресурсів немає. В ПО УКА є всього 3 проєктні менеджери, які повністю сьогодні зайняті управлінням 7 проєктів на виконанні ПО УКА. Немає також ресурсів по СП. Таким чином, цей розділ зарезервований й потребує деталізації в наступних версіях даного Положення.*

## 3.4 Спільні бізнес-процеси та інструменти в ПО УКА

3.4.1. Бізнес-процеси по фандрейзингу проєктів описані в документі "[Сервісна модель фандрейзингу УКА](#)". Цей документ регламентує:

- Структуру ПО УКА, його ролі та функції
- Головні сегменти бенефіціарів ПО УКА та їх потреби
- Бізнес-процеси та матрицю відповідальності по процесах
- Правила управління портфелем, постановку KPI
- Положення про взаємодію з зовнішніми експертами тощо.

Чимало описаних процесів не є забезпеченими ресурсом, проте, даний документ та регламенти залишаються чинними для ПО УКА для майбутнього розвитку.

3.4.2. Спільними інструментами ПО УКА є наступні:

- [Платформа мечмейкінгу та фандрейзингу](#), де публікуються актуальні гранти, а також є можливості для мечингу попиту та пропозиції
- [Платформа Monday](#) - для управління всіма проєктами й по всьому ЖЦП. Тут є детальний облік всіх проєктів в різних фазах ЖЦП й по всім СП УКА. Також, по ПО УКА є детальний перелік всіх завдань по кожному з діючих проєктів в підпорядкуванні ПО УКА. Доступ до платформи можливий для всіх керівників СП та експертів.
- [Перелік наявних експертів на сайті УКА](#) (потребує оновлення)

## 3.5 Фінансова модель ПО УКА

3.5.1 ПО УКА надає сервіси всім СП та дійсним кластерам УКА на наступних умовах:

- Інформаційні послуги (інформаційний брокеридж) - безкоштовно
- Консультації по наявним грантам - безкоштовно, за умови наявності ресурсу
- Рекомендації з формування консорціумів - безкоштовно; мечинг - в залежності від умов.
- Підготовка грантових заявок - в залежності від
  - Гранти до 100 тис євро - при наявності ресурсу й за умови комісії до 6% від суми проєкту, після отримання гранту.
  - Гранти більше 200 тис євро - тільки за умови оплати по написанню заявок
  - Підготовка в рамках консорціуму - згідно з домовленістю.

3.5.2 Послуги, означені в п.3.5.1 є недоступними для інших категорій членів УКА.

3.5.3 Всі СП УКА, включно з ПО УКА можуть використовувати інші форми фінансування грантрайтингу, - наприклад, як [варіант запропонований РЦ "Смарт.Сіті"](#). За даною пропозицією, необхідно створити Фонд Підтримки Фандрейзингу (ФПФ), який наймає окремих райтерів з наступним поверненням витрачених коштів в ФПФ з отриманих грантів.

## 4. Метрики ефективності ПО УКА

4.1. У 2024 показники ефективності ПО УКА відпрацьовуються по 3-м категоріям:

- Лійка фандрейзингу: кількість проєктів по етапах ЖЦП - в підготовці, поданих, виграних, в реалізації та реалізованих.
- Кількість долучених кластерів та СП
- Кількість залучених експертів (для фандрейзингу) та проєктних менеджерів (для виконання проєктів)

4.2 Дані метрики регулярно вимірюються в ПО УКА, але ще не розповсюджені на інші СП за браком ресурсів. Спільним завданням СП є їх поширення та “включення лійки” по 2-3 СП до кінця року.

4.3 [Сервісна модель фандрейзингу](#) регламентує також інші метрики, зокрема, детальні KPI по початковим етапам ЖЦП (кількість охоплених експертів та МСП, кількість запитів та рівень їх задоволення, кількість активних РГ які розробляють проєкти тощо). Їх введення в дію залишається в планах на подальший період.