

Як запустити Ресурсний Центр – покрокова методика від ВД УКА

Драфт-пропозиція

Ресурсні центри (РЦ) – як об'єднання кластерів УКА за галузевою чи секторальною ознакою, - найважливіші структурні підрозділи УКА серед всіх інших. Саме тут мали б формуватись нові проєкти синергії та співпраці між кластерами, створюватись нові експертні команди по роботі з громадами та іншими стейкхолдерами, генеруватись інновації та ініціативи співпраці. Насправді, за 2 роки ініціатив по запуску РЦ ми бачимо дуже мало прогресу. Відтак питання методики по запуску РЦ базованого на кращому та гіршому досвіді УКА видається дуже актуальним. Дана публікація підготовлена до воркшопу 6 серпня, який планує ВД УКА

Чому потрібна єдина методика

Ідея РЦ УКА виникла в червні 2022 й була підтримана всіма кластерами. На поверхні, ця ідея є простою - виклики економіки, регіонів, галузей, спільнот були та є настільки складними та значними, що ніхто не може долати їх поодиночки. Й особливо враховуючи стан більшості кластерів УКА, які є молодими, отже зі слабкими спроможностями. Якщо ми їх об'єднання, то очевидно, разом ці ресурси будуть більшими, а спроможності - кращими.

До кінця 2022 були створені 5 РЦ – Медичних кластерів, Агро-індустрії, Розумних індустрій (ІАМ), Подвійних технологій та Розумних міст. До Кошице, в березні 2023 разом вони згенерували більше 40 проєктних ідей та пропозицій. Але насправді процеси не пішли далі ідей. Дискусії «чи працюють наші РЦ» й «де їх реальні (тобто з фінансуванням) проєкти» розпочались рік тому, в липні-серпні 2023. На 4-х стратегічних сесіях були вироблені «[Положення по РЦ](#)», які регламентують правила взаємодії кластерів в РЦ. Тоді, ж були вироблені правила розмежування ролей та функцій між РЦ та Комітетами, а також зафіксовані 5 ключових чинників успіху будь-яких структурних підрозділів УКА, рис. 1.

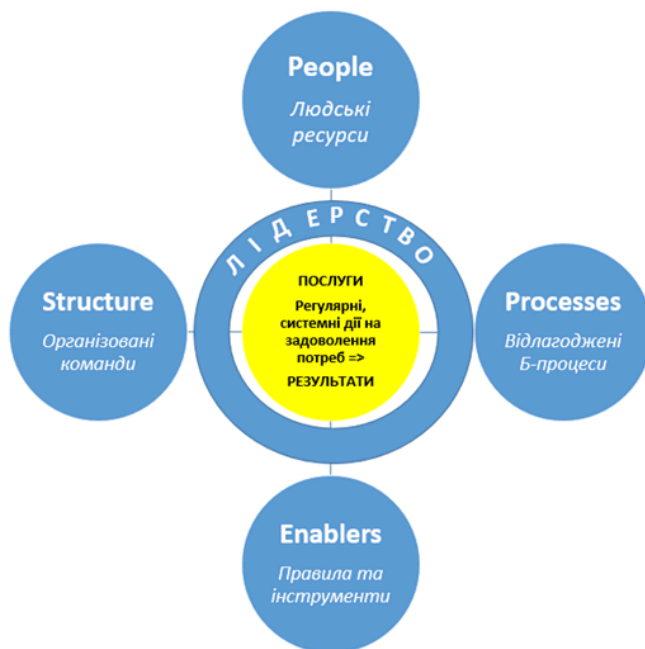


Рис 1. 5 ключових чинників успішного запуску РЦ.

Низка презентацій, а також досить детальна [стратегія по Сервісній політиці УКА](#) надають масу рекомендацій та конкретних планів по тому, як налагодити виробництво послуг та збільшити додану цінність від РЦ – до кластерів та їх Учасників, й таким чином, збільшувати спільні спроможності. В лютому 2024 ми провели воркшоп по користуванню сервісними послугами УКА й налагодженню власних. Була спроба запустити Проектні офіси по фандрейзингу для кластерів та їх учасників в регіонах Запоріжжя та Харкова. Крім, цього за ініціативи ВД УКА були ініційовані зміни в складі СП – розформований Комітет інтернаціоналізації та РЦ «Розумних індустрій», відбулась зміна керівника Комітету інновацій. Іншими словами, ми намагались задіяти чинник «People» - знаходити й ставити на управління РЦ більш ефективних керівників.

Однак підсумки 1-го півріччя 2024 говорять, що просто показати приклад (= встановити бенчмарк) й змінювати керівників – цього замало. Так, частково експеримент по замінах вдався – Комітет Інновацій показує сьогодні зовсім інші результати, ніж рік тому і як зазначає [ця публікація](#), це **новий стандарт ефективності для СП УКА**. По-суті, - це єдиний з 7 СП УКА, який першим почав приносити проекти з фінансуванням для всього УКА й видавати інші результати, згідно його місії та ролей. Але РЦ де-факто залишились без змін – особливого прогресу в здобутті нових проектів, спільних для своїх учасників, немає.

Також, ніяких результатів не принесла досить значна інвестиція (проект ClusterFundraise) в формування сервісних послуг з фандрейзингу в регіонах Харкова та Запоріжжя. Це – негативний, але все-ж це дуже важливий досвід. Головні уроки цього проекту наразі формуються навколо 3-х тез – «Не ті експерти», «Слабкий контроль та помилки в

проектному управлінні», «Хибна система оплати роботи експертів». Відтак, відновлення дискусії в УКА щодо нового залучення й нового фінансування має врахувати цей досвід й не допускати знову подібних помилок. В червні – липні 2024 відбулись також 2 нові призначення – РЦ Т2П очолив Сергій Опря з кластеру «Наукові парки України», а в.о. РЦ «Енергетичні кластери» Наталія Гаращенко з ДІН КАУ.

Отже, впродовж останнього року ми бачимо постійні спроби налагодити роботу РЦ. Ситуація справді є складною, й вже зрозуміло, що це завдання – не просте, й точно, не для новачків. Потрібен управлінський досвід, вміння залучати та фасилітувати роботу експертних РГ, відповідні навички в залученні та комунікаціях тощо. Але крім цього є ще один момент, на який вказує остання діагностика стану УКА, проведена консультантами з Центру Розвитку Інновацій м. Рівне. Мова про те, що **новопризначені керівники, хто б це не був, просто не мають покрокового алгоритму в запуску цих об'єднань кластерів**. Враховуючи, що чимало з них не мають також досвіду й в запуску власних чи будь-яких кластерів, наявність подібної методики та слідування їй видаються одним з ключових факторів успіху. Тобто, це – частина інструментів в категорії Enablers, вказаних на рис. 1.

Пропозиція методики запуску РЦ від Виконавчої дирекції УКА

Акумуляований досвід запуску різних робочих груп, комітетів та кластерів в команді ВД УКА сьогодні сягає більше 8 років. Найважливішим, звісно є досвід останніх 2х років – він найбільш релевантний до питання «як запускати РЦ». На нашу думку, алгоритм запуску РЦ має включати х наступних кроків.

1. Ініціація РЦ – проходження початкової організації експертів та робіт.

Ключовими завданнями цього етапу є наступні

- 1.1. **Початковий мепінг ресурсів – визначення експертизи, готових продуктів та рішень** по кластерам, доступним експертам та загальним очікуванням кластерів. Зазвичай, ця методика є досить відпрацьованою в УКА, кластери надають інформацію шляхом заповнення відповідних гугл-таблиць.
- 1.2. **Визначення ключових пріоритетних викликів**. Згідно підходів УКА до роботи СП, чітка фіксація ринкових викликів в даному сегменті є засадничим й одним з перших кроків будь-якої колективної роботи й це є також відображенням нашої справжньої клієнто-центричності. Тобто, консолідуючи кращі ресурси навколо викликів наших ринків (МСП, регіонів, громад) ми набагато швидше та ефективніше можемо виходити на спільні цілі та проєкти.

Тому будь-які плани в УКА сьогодні містять «виклики» як висхідну точку в розгортанні наступних дій та кроків.

Цей етап також не представляє сьогодні особливих труднощів – всі РЦ це можуть проходити за 2-3 наради + роботу аналітиків.

- 1.3. **Представлення експертизи та пропозиції цінності від кожного учасника РЦ з фіксацією зон синергії та взаємодії.** Це також стимулює вирішення завдань по **нетворкингу та метчмейкингу між учасниками**. Цей крок є дуже важливим, щоб «розтопити кригу недовіри», яка зазвичай завжди є в будь-яких об'єднаннях. На папері можна написати будь-що, але зовсім інша справа, коли експерт показує свої реальні напрацювання й демонструє погляди на вирішення зафіксованих викликів. Проходження цього кроку дозволяє також значно покращити п.1.1, оскільки його заповнення через гугл-таблиці часто є надто формальним й не дозволяє розкрити справжню експертизу та пропозицію цінності від даного учасника РЦ чи окремого експерта. Якісне проходження цього кроку передбачає також наявність ефективних комунікацій – ідеально, якомога більш широко комунікувати позиції та пропозиції учасників РЦ, для того щоб всі знали всіх, були знайомі між собою й бачили де є можливі точки перетину та синергії, а де можливі конфліктні чи конкурентні ситуації. Звісно, це відразу ставить дуже високі вимоги до навичок керівника РЦ в фасилітації та в комунікаціях.

Близько половини наявних РЦ не проходять цей крок. Відповідно, не дивно, що з наступними кроками в них практично немає прогресу.

- 1.4. **Організація ресурсів по цілям та завданням навколо визначених викликів.** Тут формуються робочі групи (з різних кластерів, - РГ), які вже на попередніх кроках проявили свою готовність до спільної роботи, й доказали свою експертність. Завдання про правильному підборі кадрів в 1 чи декількох РГ є також досить делікатним – *потрібно говорити з керівником кожної РГ, а то й з кожним учасником РГ, розуміти їх доступність по часу, мотивацію, нахили тощо. Далі необхідно спланувати дії, зафіксувати ці плани, відкомунікувати їх на всі рівні, й домовитись про частоту зустрічей.* Без такої роботи, РГ залишаться пасивними, й буквально наступні наради на рівні всього РЦ покажуть, чи дійсно новостворені РГ працюють, чи вони мертві.

Питання на обговорення: Повноваження керівника (координатора) РЦ та координаторів РГ - 1. Діяльність всередині РЦ 2. Зовнішні повноваження, проявленість та комунікації (діяльність на підставі довіреності? - меморандуми, представлення інтерес по напрямку, відповідальність, медійні активності)

Цей крок найбільш складний й наразі не дуже зрозуміло, скільки РЦ в УКА його пройшли.

Як кроки 1.1 – 1.2 розгортаються в новому РЦ «Енергетичні кластери» - можна переглянути за [посиланням](#).

2. Розгортання роботи РЦ – вихід на проєкти з фінансуванням.

Ознаками переходу на цей етап є наступні

- Формування КРІ, поетапності їх досягнення та впровадження необхідних для цього інструментів (пропозиція)
- Сформовані експертні РГ – одна чи декілька, з конкретними місяцями та завданнями
- Всі учасники досягли консенсусу щодо цілей та планів робіт, кожен розуміє свою роль та завдання
- Відбуваються регулярні наради (не менше 2х на місяць) де керівники та учасники РЦ звітуються про перший прогрес по планам робіт
- Всі учасники РЦ й достатньо вмотивованими – й це видно по присутності на нарадах

Якщо цей рівень досягнутий, можна говорити про розгортання робіт й вихід на проєкти.

2.1. Підготовка проєктних пропозицій від РЦ - організація pipeline

Кожен керівник РЦ має дуже добре усвідомлювати, що без фінансування діяльність РЦ піде вниз буквально за 4-6 місяців. Весь досвід УКА, а також попередній говорить про цей середній та допустимий час «чистого волонтерства». Є окремі, що готові працювати на волонтерських засадах довгий час, але таких дуже мало й навіть їх час на роботу в РЦ буде далі обмежуватись. Відтак, буквально з перших нарад РГ мають бути долучені кваліфіковані експерти, які візьмуться за підготовку проєктних заявок на фінансування. Зазвичай, проєктні заявки мають чітко відповідати визначеним цілям та викликам в РЦ. Інший підхід, - «від доступних грантів» - передбачає швидку адаптацію під існуючі гранти. Керівник РЦ встановлює чіткий контроль над ходом підготовки проєктних заявок. З досвіду ВД УКА, для того щоб мати постійне фінансування РГ та керівництва з грантів в 50-100 тис євро на рік, з урахуванням конверсії в 15-30%, будь-який СР має готувати до 3 заявок на квартал (12 на рік). Питання фінансування роботи експертів є одним з головних для вирішення в рамках РЦ, отже керівник РЦ має винести це питання одним з перших в порядок денний, після того як організовані відповідні РГ. При цьому варто зважати на пропозиції ПО – ВД УКА, викладені в [«Положення по ПО УКА»](#), можливості долучення інших ПО (АСТАР, ЦРІ, ДІНс

тощо), а також на можливості включення в міжнародні консорціуми, де немає потреби самим писати заявку.

2.2. Пошук фінансування

Навіть коли вже є заявки, їх просування до потенційних донорів чи інвесторів – це окрема та важлива задача кожного РЦ. Відтак, вони мають мати добре упорядковані – 1) *описи ключових проєктних заявок*, 2) *каталоги своїх РЦ*, 3) *презентації по пропозиціям РЦ*. Ці інструменти є обов'язковими для кожного РЦ УКА. Крім цього, керівник РЦ включає просування заявок – а) в заходи на рівні всього УКА, б) у власні комунікації з донорами, с) окремо, й з урахуванням необхідного ресурсу – в комунікації міжнародного рівня. Без активного просування підготовлених заявок марно очікувати, що “гроші звідкись зайдуть самі собою”.

2.3. Виконання проєктів

Виконання спільних проєктів – окремий великий виклик для УКА. Тут можуть виникнути нові нюанси та розбіжності по розподілу ролей серед команди – виконавця проєкту, дотичних кластерів, відповідних робіт та фінансування. Керівник РЦ слідкує, щоб ці нові прояснення не переходили в конфліктні ситуації, відбувались згідно попереднім домовленостям (п.2.1) та Кодексу етики УКА. В разі будь-яких конфліктних ситуацій, розгляд питань виноситься **на етичний комітет, а надалі (пропозиція)** на збори учасників РЦ, а за необхідності – на ВД та Правління УКА.,

2.4. Підведення підсумків та уроки проєкту – внесення змін до регламентів РЦ.

Кожен проєкт має давати конкретну додану цінність для кластерів та їх учасників, - створювати спільні активи, розвивати певні напрямки, підіймати рівень стандартів тощо. Однак в реаліях, далеко не кожен проєкт дає ті результати та додану цінність, які справді мають значні outcomes та impacts. Більшість проєктів, якщо пройшли через кластерні спільноти з 2020 по 2024 рік яскраво доказують цю тезу про низьку ефективність. Відтак, кожен проєкт по його завершенню має уважно аналізуватись щонайменше двічі – відразу після завершення, й через 6 місяців (орієнтовний час появи перших outcomes). Керівники проєкту та РЦ уважно аналізують всі показники, й спільно з іншими учасниками виходять на розуміння вдосконалення процесів та регламентів роботи РЦ, й не тільки в рамках проєктного управління. Перегляду можуть підлягати рішення щодо призначення керівників, підбору експертів чи підрядників, домовленостям між кластерами тощо.

На серпень 2024, жоден з РЦ не вийшов на етапи п.2. – як вже ясно, з даної методики, - оскільки учасники РЦ не можуть пройти пп. 1.3 та 1.4.

3. Переформатування роботи РЦ

Після 2-3 років успішного функціонування РЦ, очевидно підлягатимуть трансформації. Наразі до цього етапу ще далеко, відповідно рекомендації щодо цих процесів будуть вироблені пізніше.

Головні напрямки змін в 2-му півріччі 2024

Як слідує з даної методики, вона може дуже добре доповнювати інші зміни по РЦ – як зміну керівників чи долучення зовнішніх експертів. Необхідні зміни також зрозумілі – вони стосуються того, якщо швидше подолати перешкоди на пп 1.3 та 1.4 – тобто, формування справжньої довіри між кластерами, учасниками РЦ, знаходження та фіксації зон взаємодії та виділення ресурсів в робочі групи.

Відповідно до цієї діагностики, ВД УКА планує в наступні місяці 3 важливі зміни

- Взяти під повний контроль це покрокове розгортання в 2-х РЦ – Технологій подвійного призначення та «Мережа енергетичних кластерів»
- Допомогти керівникам з комунікаціями та залученням інших кластерів – в обох вищезазначених РЦ це є зараз проблемою
- Спільно виписати вимоги до керівників щодо необхідних знань та навичок, й закласти це ТЗ в основу «Академії лідерства», яка планується до запуску до кінця року.

Оскільки ця пропозиція є драфт – коментарі та пропозиції вітаються. Обговорення та обмін досвідом в запуску РЦ плануються 6 серпня, в 16-00.

Виконавча дирекція УКА