

МЕТОДОЛОГІЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ

НЕОФІЦІЙНА ВЕРСІЯ



УКРАЇНСЬКИЙ
ІНСТИТУТ
МІЖНАРОДНОЇ
ПОЛІТИКИ

Розроблено Українським інститутом міжнародної політики

Зміст

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	5
ПРОЦЕС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ.....	7
ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ	9
ЕТАП 1: ПЕРЕД ПОЧАТКОМ EDP	9
1.1 Координація розробки смарт спеціалізації в області.....	9
1.2 Визначення координаторів для кожного пріоритетного напрямку S3	10
1.3 Створення дорожньої карти EDP	11
1.4 Проведення тренінгу для координаторів пріоритетних напрямів	14
1.5 Пошук стейкхолдерів та створення інноваційних еко-систем.....	15
ЕТАП 2 - ПРОЦЕС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ	18
2.1 EDP воркшоп – аналіз та спільне бачення	19
2.2 EDP воркшоп – пошук пріоритетів S3.....	22
2.3 Крос-секторальні зустрічі	31
2.4 Фокус група – затвердження остаточних пріоритетів.....	32
2.5 Фокус група – спільна робота над створенням плану дій.....	39
Додаток 1	46

АНОТАЦІЯ

У зв'язку з прийняттям у 2019 році постанови про обов'язкове включення Смарт Спеціалізації до стратегій регіонального розвитку постала необхідність створення конкретних та адаптованих кроків з розробки стратегій смарт-спеціалізації (англ. Smart Specialization Strategy – S3), які б відповідали методам розробки підходу в регіонах Європейського Союзу, та які б в той же час, найкраще враховували недоліки/особливості формування регіональної політики України.

Враховуючи новизну підходу та відсутність чіткої методології Українським інститутом міжнародної політики розроблено дані Рекомендації, метою яких є сприяння місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, представникам бізнес-сектору, освітніх та наукових кіл, а також громадянського суспільства у визначенні ними пріоритетів інноваційного розвитку в регіонах України на засадах Смарт Спеціалізації.

Процес ідентифікації або генерації нових та конкретних продуктів, технологій або послуг, що мають інноваційну складову в широких секторах економічної діяльності називається процесом підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process - EDP). Саме завдяки EDP відбувається практичне впровадження Смарт Спеціалізації в регіонах України із врахуванням їх конкурентних переваг.

EDP складається з двох етапів. На першому, підготовчому, етапі відбувається затвердження координації Смарт Спеціалізації на рівні області та координації кожного пріоритетного напрямку, створення дорожньої карти EDP, проведення тренінгу для координаторів пріоритетних напрямів, пошук стейкхолдерів та створення інноваційних еко-систем. Другий етап передбачає проведення двох EDP воркшопів (з аналізу та спільного бачення, а також визначення пріоритетів S3), крос-секторальної зустрічі та двох фокус-груп (для затвердження остаточних пріоритетів та спільної роботи над створенням плану дій).

Лідерство за розробку Смарт Спеціалізації на рівні області здійснює координатор. Координатором або групою координаторів може бути як і відповідальна сторона - представники профільних відомств органів виконавчої влади, так і зовнішні стейкхолдери – агенції регіонального розвитку (надалі – APP), університети чи бізнес структури.

За кожним із визначених пріоритетних напрямів Смарт Спеціалізації закріплюється координатор, завданням якого є ідентифікація сторін, що будуть зацікавлені взяти відповідальність за роботу над цими напрямками. В середньому, кожна область виділила від 2 до 4 пріоритетних напрямів.

Розробка єдиної дорожньої карти EDP області допоможе спланувати необхідні заходи за часом і послідовністю та узгодити їх між двома рівнями координації. В карту EDP входять всі внутрішні та зовнішні заходи координатора S3 та координаторів пріоритетних напрямів в рамках проведення процесу підприємницького відкриття.

З метою надання інформації щодо методології проведення EDP, роз'яснення цілей, завдань та результатів кожного заходу, на які мають вийти координатори напрямів, проводиться тренінг, під час якого також рекомендовано скласти спільну дорожню карту.

Робота координаторів пріоритетних напрямів починається з пошуку стейкхолдерів та створення інноваційних екосистем. Умовно стейкхолдерів ділять на наступні категорії: група влади, група бізнес-сектору, група знань та група громадськість.

Безпосередньо процес підприємницького відкриття починається з проведення двох воркшопів. На першому воркшопі здійснюється аналіз обраного напрямку та формування спільного бачення навколо нього. Для цих цілей використовуються інструменти, що входять до системи методів форсайту, зокрема SWOT-аналіз та метод візуалізації. Метою проведення другого воркшопу є ідентифікація тем в межах обраного сектора економіки, які мають найбільший інноваційний потенціал, критичну масу та додану вартість.

Крос-секторальні зустрічі проводяться з метою інформування інших координаторів про поточні напрацювання по кожному напрямку, обміні думками щодо подальшого проведення EDP, також спільному пошуку точок перетину між напрямками та можливої синергії між декількома галузями.

На завершальному етапі процесу підприємницького відкриття проводяться дві фокус-групи, на яких здійснюється затвердження остаточних пріоритетів та розробка плану дій. Склад учасників фокус-групи формується із дотриманням принципу 40/40/20, де приватний сектор представляє 40% учасників, науковці 40%, влада та громадянське суспільство 20%. На першій фокус-групі проводиться спільна робота над створенням інноваційних продуктів, технологій або послуг в межах обраної теми, оцінка наявності критичної маси, науково-технічних та дослідницьких потужностей та ресурсів для створення таких інноваційних продуктів або технологій та визначення меж майбутнього пріоритету. Процес розробки плану дій, що є основним змістом другої фокус-групи, передбачає узгодження політик різних напрямів, секторів та рівнів, що потребує оптимізації та чітко визначеного алгоритму.

Практичне впровадження підходу Смарт Спеціалізації в регіонах України сприятиме їх інноваційному розвитку та збільшенню конкурентоздатності як економіки окремого регіону, так і економіки України в цілому.

ВСТУП

Рекомендації розроблено для регіонів України **в рамках інтеграції підходу Смарт Спеціалізації в регіональні стратегії розвитку 2021-2027рр.** Рекомендації представляють певний алгоритм дій для ідентифікації пріоритетів Смарт Спеціалізації, побудований на основі офіційної методології S3, консультацій з експертами Спільного дослідницького центру Європейської комісії, досвіду країн і регіонів ЄС.



МЕТА РЕКОМЕНДАЦІЙ

Прийняття Кабінетом Міністрів України у 2019 році **постанови про обов'язкове включення Смарт Спеціалізації до стратегій регіонального розвитку**, стало основою для довгострокового планування інноваційних пріоритетів економічної діяльності серед областей України та розробки конкретних кроків для їх ефективного формування та подальшої підтримки.

Через **новизну підходу та відсутність чіткої методології його використання**, який б враховував специфіку країни, ресурси та можливості українських регіонів, області зіткнулися з цілою низкою питань, пов'язаних з розробкою Смарт Спеціалізації та розумінням її ключових процесів. Таким чином, постало питання **створення конкретних та адаптованих кроків розробки S3**, які б відповідали методам розробки підходу в регіонах Європейського Союзу, та які б в той же час, найкраще враховували недоліки/особливості формування регіональної політики України.

Метою рекомендацій є визначення пріоритетів інноваційного розвитку в регіонах України на засадах Смарт Спеціалізації, як обов'язкової складової стратегій регіонального розвитку та їх подальшу імплементацію в рамках програмного періоду 2021-2027рр. Документ пропонує методологію визначення операційної(них) цілей економічного блоку стратегій регіонального розвитку та спільного будування плану їх подальшої підтримки.

Таблиця 1 – Приклад: місце Смарт Спеціалізації в стратегіях регіонального розвитку

Стратегія регіонального розвитку області		
Стратегічна ціль 1 	Розвиток конкурентоспроможної економіки	
		Операційна ціль 1: пріоритет Смарт Спеціалізації

Рекомендації складаються з кількох частин, кожна з яких відображає послідовний етап.

- **перший етап** складається з рекомендацій щодо підготовки проведення EDP;
- **другий етап** містить набір конкретних кроків для повноцінного та ефективного проведення процесу підприємницького відкриття;
- **третій етап** описує наступні кроки після визначення остаточних

ДЛЯ КОГО РОЗРОБЛЕНО РЕКОМЕНДАЦІЇ?

Рекомендації підготовлено для **координаторів Смарт Спеціалізації в областях** та з метою поліпшення організації процесу S3 на місцях; **ключових стейкхолдерів**, які вже залучені до ідентифікації пріоритетів S3 або для тих, хто хоче долучитися до цього процесу, зокрема, **органів місцевого самоврядування, бізнес-сектору, університетів та науково-дослідних установ, громадянського суспільства** для інформаційної підтримки щодо процесу підприємницького відкриття та чіткого розуміння своєї ролі в цьому процесі.

Очікується, що **дотримання рекомендацій та визначення пріоритетів інноваційного розвитку на засадах Смарт Спеціалізації**:

- допоможе сформуванню чіткі пріоритети інноваційного розвитку регіону, що ґрунтуватимуться на принципі доказовості та відобразатимуть потенціал області враховуючи її наявні ресурси та переваги;
- підсилить комунікацію між місцевими стейкхолдерами, в особливості що стосується державно-приватного партнерства та спільної діяльності між місцевим бізнесом та науковим сектором;
- забезпечить включення в порядок денний регіонів створення нових інноваційних інструментів або більш ефективного використання вже існуючих інструментів інноваційного розвитку;
- акумулює існуючі ресурси державної та приватної підтримки для реалізації обраних пріоритетів через створення довгострокових спільних планів дій та збільшить ефективність використання наявних коштів;
- наблизить українські регіони до потенційної співпраці з регіонами та країнами ЄС, зокрема, розвитку МСП, спільної дослідницької та наукової діяльності.

ПРОЦЕС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ

Entrepreneurial discovery process (EDP) або в буквальному перекладі **процес підприємницького відкриття** є ключовим, довготривалим та колаборативним етапом Смарт Спеціалізації. Слід одразу спростувати думку про те, що цей етап можливо провести в стислі терміни. EDP потребує часу для опрацювання значної кількості інформації, постійної комунікації зі стейкхолдерами та організації спільних робочих заходів.

Процес підприємницького відкриття – це процес ідентифікації або генерації нових та конкретних продуктів, технологій або послуг, що мають інноваційну складову в широких секторах економічної діяльності. Іншими словами це процес пошуку та пріоритизації, що фокусується на залученні широкого кола стейкхолдерів та враховує ринкову динаміку.

EDP відрізняється від попередніх підходів зосередженням на **принципах доказовості та співпраці**, таким чином відходячи від традиційного централізованого процесу прийняття рішень. Складність цього етапу полягає у **відсутності єдиної затвердженої методології**, тому кожний регіон, що займається розробкою підходу вибудовує свою дорожню карту пошуку пріоритетів S3, враховуючи власні особливості та умови для отримання необхідного результату.

Працюючи над пошуком пріоритетів в широких секторах економічної діяльності, певний пріоритетний напрям потребуватиме більшої кількості зустрічей або більше часу на опрацювання. В деяких випадках, робота над одним пріоритетним напрямом виведе стейкхолдерів на декілька можливих пріоритетів Смарт Спеціалізації, в той час як інший сектор продемонструє лише одну нішу, або взагалі відсутність будь-яких потенційних інноваційних пріоритетів в даній галузі. В цьому полягає гнучкість процесу EDP, де кожний новий крок впливатиме з активності учасників, змоги побудувати діалог та знайти спільні точки дотику.

Не маючи єдиної однакової для всіх моделі проведення EDP, все ж таки цей процес має спільні для всіх, так звані, проміжні етапи. Ці етапи можна виділити наступним чином:

- **етап підготовки**, що включає в себе **затвердження координації Смарт Спеціалізації на рівні області та координації кожного пріоритетного напрямку**, визначеного за результатами кількісного та якісного аналізу (початковий етап розробки Смарт Спеціалізації);
- **етап підготовки**, що включає **планування дорожньої карти EDP в області** спільно координаційною групою для планування необхідних заходів;

- **партисипативний етап**, що складається з **будування спільного бачення розвитку пріоритетного напрямку** виходячи з існуючого положення області та враховуючи ринкову динаміку та шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону; цей етап включає проведення аналізу світових тенденцій та трендів в обраній галузі економічної діяльності та аналізу наявних ресурсів в області;
- **партисипативний етап**, під час якого задіюється **механізм пріоритизації**, де широка галузь економічної діяльності починає звужуватися визначаючи вже більш конкретні теми та ніші, які в кінцевому результаті стануть пріоритетами S3;
- **етап спільного планування впровадження обраних пріоритетів S3** є етапом пост-EDP проте також є невід'ємною частиною процесу.

Ці обов'язкові елементи процесу підприємницького відкриття, особливо що стосується партисипативного етапу, можуть досягатися різними інструментами та форматами спільної роботи в залежності від бачення області. Проте враховуючи новизну та нестандартний підхід, **запропоновані рекомендації містять універсальний алгоритм дій**, які у разі дотримання їх ключових елементів, приведуть області до якісних та доказових пріоритетів Смарт Спеціалізації.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ

ЕТАП 1: ПЕРЕД ПОЧАТКОМ EDP

Дія	Назва дії	Відповідальний	Орієнтовний час
1.1	Координація розробки Смарт Спеціалізації в області	Обласна державна адміністрація	14 днів
1.2	Визначення координаторів для кожного пріоритетного напрямку S3	Координатор S3 області	21 день
1.3	Створення дорожньої карти EDP	Координатор S3 області	10 днів
1.4	Проведення тренінгу для координаторів пріоритетних напрямів	Координатор S3 області	14 днів
1.5	Пошук стейкхолдерів та створення інноваційних еко-систем	Група координаторів пріоритетного напрямку S3	від 30 до 45 днів

1.1 КООРДИНАЦІЯ РОЗРОБКИ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В ОБЛАСТІ

Для запуску процесу необхідно **визначити координатора або групу координаторів**, які готові взяти на себе відповідальність та лідерство за розробку підходу на рівні регіону. Враховуючи нормативні рамки розробки Смарт Спеціалізації в Україні, що передбачає інтеграцію S3 в регіональні стратегії розвитку, **більшість регіонів на момент розробки стратегії визначили відповідальними представників департаментів економічного розвитку** або інших профільних відомств **в структурі обласних державних адміністрацій**. Проте є гарні приклади ефективної роботи представників наукового сектору або агенцій регіонального розвитку, які частково або повністю координували перший етап підходу – проведення кількісного та якісного аналізу.

Отже, координатором або групою координаторів може бути, як і відповідальна сторона - представники профільних відомств органів виконавчої влади, так і зовнішні стейкхолдери – агенції регіонального розвитку (надалі – АРР), університети чи бізнес структури. Це відповідальний крок адже від вибору лідера буде залежати якість обраних пріоритетів та ефективність їх впровадження. Потенційні координатори мають розуміти логіку Смарт Спеціалізації, регіональний контекст,

забезпечувати співучасть та прозорість процесу. Координаторів ідентифікують члени підгрупи зі Сمارт Спеціалізації (у разі наявності), що входить до робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку методом голосування. В команду координаторів рекомендовано включати не більше двох людей.

Ключовими функціями координаторів є:

- загальна координація всіх етапів розробки S3 в області, включаючи процесу підприємницького відкриття;
- моніторинг проведення процесу підприємницького відкриття в області;
- комунікація з координатором S3 в Україні – Міністерством економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України;
- комунікація з членами робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку та членами підгрупи зі Смарт Спеціалізації;
- комунікація з представниками бізнес-спільноти, наукових кіл та громадського суспільства щодо процесу розробки Смарт Спеціалізації;
- координація створення системи моніторингу і оцінки пріоритетів Смарт Спеціалізації;
- розробка пропозицій та драфту документу з впровадження пріоритетів Смарт Спеціалізації в області;
- інформаційна підтримка майбутніх координаторів напрямів S3 в області.

1.2. ВИЗНАЧЕННЯ КООРДИНАТОРІВ ДЛЯ КОЖНОГО ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМУ S3

За результатами кількісного та якісного аналізу, області вийшли на певну кількість напрямів економічної діяльності, які стануть основою для проведення EDP. В середньому, **кожна область виділила від 2 до 4 пріоритетних напрямів**, проте кількість може варіюватися в залежності від результатів аналізу статистичних даних та диференціації економічного розвитку регіону. **На цьому етапі важливо побудувати ефективну систему координації кожного окремого напрямку** оскільки процес пошуку пріоритетів S3 в різних секторах відрізнятиметься за ритмом, кількістю учасників та кількістю пропозицій щодо можливих пріоритетів.

Завданням координатора S3 на цьому етапі є ідентифікація сторін, що будуть зацікавлені взяти відповідальність за роботу над кожним пріоритетним напрямом. Для початку, рекомендовано розіслати інформацію про пошук координаторів для кожного з визначених напрямів членам робочої підгрупи з S3 для отримання пропозицій щодо потенційних кандидатур. Важливою частиною роботи координатора S3 на даному етапі є **ефективна комунікація з майбутніми лідерами напрямів**, яка допоможе залучити до роботи гарних менеджерів та зорієнтувати потенційних координаторів щодо логіки процесу підприємницького відкриття та майбутньої роботи. Для дотримання прозорості процесу також рекомендовано **провести відкрите онлайн опитування** щодо потенційних координаторів пріоритетних напрямів в області. Кандидатури всіх кандидатів варто винести на голосування в рамках робочої групи з S3 (у разі

наявності), в іншому випадку робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку.

Координатор напряму може бути представником бізнесу або наукових кіл, який а) працює в даному напрямі та розуміє його специфіку б) має авторитет серед представників галузі та лідерські навички в) здатен якісно комунікувати та витратити часові ресурси на роботу з EDP. Учасники процесу підприємницького відкриття, що будуть задіяні до процесу пошуку та генерації пріоритетів Smart Специалізації мають позитивно сприймати обраного координатора, інакше існують ризики неефективної роботи серед учасників. Рекомендовано шукати в координацію одного пріоритетного напрямку представника бізнес сектору та представника наукового середовища для виключення можливих конфліктів та шансів лобювання процесу з боку того чи іншого сектору. Підтримуючи того чи іншого представника, координатор S3 має впевнитись в готовності осіб взяти на себе великий об'єм роботи та дотримуватись принципів прозорості та інклюзивності.

1.3 СТВОРЕННЯ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ EDP

Розробка єдиної дорожньої карти EDP області допоможе спланувати необхідні заходи за часом і послідовністю та узгодити їх між двома рівнями координації. **В карту EDP входять усі внутрішні та зовнішні заходи координатора S3 та координаторів пріоритетних напрямів** в рамках проведення процесу підприємницького відкриття. Оскільки заходи проводяться не одночасно, а паралельно, рекомендовано планувати кожний етап, беручи широкі часові періоди. Таким чином, кожний координатор буде мати можливість обирати точні дати самостійно або змінювати за необхідністю, враховуючи визначені часові рамки. Це дозволить процесу бути гнучким, але також уникатиме великого розриву між роботою над напрямами.

Дорожня карта – це групова робота, тож координатор має долучити до її розробки всіх координаторів пріоритетних напрямів для визначення дедлайнів та кількості заходів. Під час розробки Дорожньої карти координатори можуть вийти на інші інструменти або формати зустрічей, не зазначених в даних рекомендаціях. Всі ініціативи, якщо вони відповідають логіці процесу, можуть бути внесені до дорожньої карти. В процесі створення карти також необхідно реально оцінювати темпи проведення EDP, враховуючи завантаженість координаторів напрямів, підготовчу роботу, що потребує кожний етап, так само як час, необхідний для звітування та аналізу проробленої роботи.

В Таблиці 2 запропонований оптимальний варіант дорожньої карти, в якій зазначено всі головні заходи, необхідні для проведення EDP з розбивкою в один-два місяці на кожний етап. Кількість кожного із заходів може варіюватись в залежності від результатів групової роботи. До прикладу, етап крос-секторальної

зустрічі (див. далі на с. 17) може проводитись декілька разів, якщо учасники розробки побачать в цьому потребу.

Головна ціль роботи над картою – оптимізувати спільний процес для максимально ефективної та налагодженої роботи. Створення карти рекомендовано проводити під час тренінгу для координаторів напрямів, після інформаційної частини заходу. Остаточна версія дорожньої карти має бути погоджена всіма учасниками (координатором S3 та координаторами пріоритетних напрямів). Будь-які зміни до карти, мають бути надіслані кожному координатору. Для інформування громадськості та стейкхолдерів рекомендовано розмістити карту на офіційній веб-сторінці обласної державної адміністрації або інших засобах масової комунікації.

Таблиця 2 – Приклад дорожньої карти EDP області

	Квітень-Травень	Травень	Травень-Червень	Червень-Липень	Червень-Липень	Вересень	Жовтень	Жовтень	Листопад
Координатор S3	визначення координаторів пріоритетів	проведення тренінгу для координаторів пріоритетів	затвердження дорожньої карти	аналіз звіту за результатами воркшопу	аналіз звіту за результатами воркшопу	організація та проведення крос-секторальної зустрічі	аналіз звіту за результатами фокус-групи	аналіз звіту за результатами фокус-групи	підготовка зведеного документу – додатку до стратегії
Координатор напрямку				EDP воркшоп I	EDP воркшоп II	презентація результатів двох EDP воркшопів	проведення фокус-групи для кожної визначеної теми	проведення фокус-групи для кожної визначеної теми	підготовка та надання результатів проведеної роботи

1.4 Проведення тренінгу для координаторів пріоритетних напрямів

Головна задача етапу полягає в **наданні інформації щодо методології проведення EDP**, роз'яснення цілей, завдань та результатів кожного заходу, на які мають вийти координатори напрямів. Координатор S3 інформує учасників щодо їх обов'язків в рамках роботи над кожним етапом EDP. Під час тренінгу також рекомендовано **розробити спільну дорожню карту**. За результатами роботи кожний координатор має створити для себе чіткий план дій та отримати всі необхідні матеріали для початку процесу підприємницького відкриття.

План проведення тренінгу має складатись з трьох основних частин:

- **Презентація попередніх результатів роботи над розробкою S3 в області**, зокрема, проведення кількісного та якісного аналізу та пріоритетних напрямів, на які вийшла область. Координатор S3 також надає роз'яснення щодо технічних деталей розробки S3, що стосується термінів виконання, формату інтеграції пріоритетів S3 в стратегію регіонального розвитку;
- **Презентація методології проведення EDP**. В презентацію має входити, як опис загальної концепції процесу підприємницького відкриття так і цілі, завдання та результати кожного з його етапу;
- **Складання спільної дорожньої карти** (дивіться попередній розділ).

Важливі деталі тренінгу:

На заході мають бути присутні всі координатори обраних напрямів

Координатор S3, який модеруватиме тренінг має впевнитись в розумінні ключових аспектів процесу кожним учасником, адже від цього залежатиме ефективність роботи над S3 в області.

Інформаційні матеріали

Презентація, шаблон дорожньої карти та інші матеріали мають бути ретельно підготовлені перед початком тренінгу. Серед іншого координатор забезпечує учасників тренінгу шаблонами таблиць, необхідних для проведення EDP воркшопів та структурою звітів, що координатори будуть надавати після завершення кожного заходу.

Координатори мають розуміти логіку EDP

Координатор S3 має впевнитись, що кожний учасник сприйняв інформацію вірно. Після завершення презентації рекомендовано провести панель Q&A (питання-відповіді).

Доступ до матеріалів та комунікація

Координатор S3 надає учасникам посилання на всі необхідні матеріали та контактні дані для підтримки постійного зв'язку. Частиною ефективної роботи

є гарна комунікація між координатором напряму та координатором S3. Завданням координатора S3 є також швидка реакція на запити та нюанси з якими стикатиметься той чи інший учасник.

1.5 Пошук стейкхолдерів та створення інноваційних еко-систем

З цього підготовчого етапу починається робота координаторів пріоритетних напрямів. **Кожна команда координаторів розгортає роботу по пошуку та залученню майбутніх учасників EDP** відповідно до свого пріоритетного напряму. Ключове завдання цього етапу ідентифікувати якомога більше зацікавлених сторін, які мають знання та досвід для генерації інноваційних ідей в даному секторі економіки та здатні запропонувати нові продукти або послуги, що відповідатимуть ринковій динаміці.

Розширюючи коло учасників, команда координаторів створює своєрідну еко-систему в межах свого напряму. Під еко-системою мається на увазі середовище підприємців, науковців, експертів, що працюють у секторі та мають потенціал разом утворювати ланцюжки доданої вартості. Під час визначення радіусу пошуку, варто брати до уваги також ті сфери, які опосередковано можуть додати вартість в рамках пріоритетного напряму. Мається на увазі залучення тих секторів економічної діяльності, які можуть перетинатись з пріоритетним напрямом. Наприклад, якщо команда координаторів опікується напрямом біоекономіка, це означає, що окрім охоплення сторін, що безпосередньо працюють в сфері аграрної промисловості, до роботи в EDP варто також залучити ІТ-сектор або представників фармацевтичної галузі для пошуку можливих продуктів, технологій або послуг. Такий підхід дозволить охопити та опрацювати всі можливі напрями інноваційного розвитку в даній галузі.

Цільова група

Умовно стейкхолдерів, які є актуальними для пошуку пріоритетів S3 та їх подальшої реалізації можна поділити на певну кількість груп. Ці групи разом становлять регіональну еко-систему знань та інновацій. Завданням координаторів пріоритетного напряму є залучення максимальної кількості представників кожної групи, з особливою увагою, на групи, що представляють бізнес-сектор та наукове середовище.

Група влади: департаменти та управління обласної державної адміністрації, що працюють в даному напрямі, представники органів місцевого самоврядування, зокрема, профільні відомства міських рад, комітети обласної ради, що опікуються питаннями, пов'язаними з освітою та наукою, розвитком інновацій та МСП, залученням інвестицій; агенції регіонального розвитку, регіональні центри зайнятості, центри підтримки підприємництва;

Група бізнес-сектор: МСП, стартапи, швидкозростаючі компанії, спінаути та спінофи передових університетів або великих підприємств, що працюють за даним напрямом ,мікро-бізнеси та субпідрядні організації, ФОПи, підприємства в первинних та виробничих секторах, соціальні підприємства, кластери, торгово-промислові палати, бізнес-асоціації, асоціації платників податків, інноватори та підприємства що активно подаються на державні та міжнародні програми фінансування, інвестори та представники фінансового сектору;

Група знань: університети, заклади професійно-технічної освіти, державні та приватні науково-дослідні установи, науково-технічні парки, індустриальні парки, філії НАН України, контактні пункти програми Горизонт 2020, центри досліджень, живі лабораторії, що працюють в рамках відповідної галузі

Група громадськість: асоціації міст, профспілки, торгово-промислові палати, політичні партії, НУО, центри суспільного розвитку, асоціації споживачів;

З чого почати пошук?

На початку необхідно розповсюдити інформацію якомога ширше використовуючи різноманітні інформаційно-комунікаційні інструменти та враховуючи той аспект, що різні групи стейкхолдерів використовують різні формати інформаційних джерел. Результати попередніх зустрічей в рамках розробки S3 показують, що методи залучення учасників відрізнялись низькою ефективністю, оскільки велика кількість зацікавлених сторін залишалася поза процесом саме через відсутність інформації щодо проведення заходів. Для інформування більшої кількості стейкхолдерів, рекомендовано:

- Розіслати відповідну інформацію членам робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку та (за наявності) членам робочої підгрупи зі Смарт Спеціалізації;

- Сконтактувати з регіональним офісом статистики для отримання бази даних підприємств та організацій, які працюють у відповідній сфері;
- Дублювати інформацію на сторінках соціальних мереж та через засоби масової інформації;
- Публікувати інформацію про пошук учасників на веб-сторінках органів місцевого самоврядування, органів обласної виконавчої влади, університетів та науково-дослідних установ;
- Для більш активного залучення представників бізнес-сектору долучити до процесу місцеві бізнес-асоціації та торгово-промислові палати, оскільки вони зазвичай мають налагоджену комунікацію з представниками бізнесу та широку мережу бізнес-спільноти;
- Поширювати інформацію через громадські організації та профспілки, які працюють у сфері обраного напрямку.

Як залучати стейкхолдерів?

Типовою помилкою в більшості випадків є дещо бюрократичний та формальний підхід. Варто зрозуміти, що **Смарт Спеціалізація потребує використання нових методів стратегічного планування**, в тому числі що стосується комунікацій. Лише тільки масова розсилка електронних листів не спрацьовує, так само, як оголошення про проведення того чи іншого заходу на сайті обласної державної адміністрації. Комунікацію необхідно проводити комплексно, використовуючи різноманітні інструменти в залежності від сторони, з якої ви хочете почати працювати. В цілому, вони є прикладними для всіх сторін, проте існують певні нюанси спілкування з кожною стороною. Рекомендовано враховувати наступні особливості комунікації:

- **Бізнес.** Оскільки бізнес-середовище в будь-якій області найскладніше залучити до співпраці, найбільш ефективним форматом комунікацій є застосування індивідуального підходу та прямого спілкування. На практиці це означає проведення ділових зустрічей та телефонних розмов. Бізнес має зрозуміти свою ключову роль в цьому процесі та потенційну вигоду від інвестування власного часу. В деяких випадках представники підприємств будуть неохоче виходити на зв'язок, тому буде необхідно шукати способи привернення їх уваги до теми Смарт Спеціалізації;
- **Університети та НДІ.** Так само як і бізнес рекомендовано проводити телефонні розмови з керівниками факультетів, кафедр та науково-технічних підрозділів університетів, організувати консультаційні зустрічі для інформування щодо очікуваного вкладу науковців в процес підприємницького відкриття.
- **Влада.** Важливо контактувати не тільки з представниками облдержадміністрації, проте активно залучати до процесу профільні відомства міських рад. Якщо в області є агенція регіонального розвитку – вона також має бути частиною EDP на всіх його етапах.

Важливим аспектом цього етапу є **фіксування учасників**, що представляють те чи інше підприємство, наукову установу або профільний департамент ОДА. Це означає, що ротація людей під час роботи має бути мінімальною. Ситуації, в яких на першому етапі EDP, кафедру певного університету представляє одна особа, а на другій зустрічі EDP вже інша, мінімізує ефективність процесу підприємницького відкриття.

Також варто звернути увагу на очікуваний рівень потенційних учасників. Важливо чітко розуміти обсяг знань, якими має володіти кожний учасник. В залежності від формату підприємства, наукової чи державної установи, та консультацій з керівництвом, координатори напряму матимуть змогу ідентифікувати ту саму людину, яка найповніше представить кожну зі сторін. Говорячи про великі підприємства та університети, операційний рівень учасників буде більше відповідати цілям EDP. Запрошуючи стейкхолдерів до співпраці варто пам'ятати про довготривалість, об'єми роботи процесу та виважено оцінювати обстановку.

В результаті пошуку **кожна група координаторів має вийти на групу зацікавлених сторін**, яка складатиметься приблизно від 30 до 50 учасників в залежності від особливостей пріоритетного напряму. Важливо, щоб така група дотримувалась необхідної збалансованості, а саме, включала **40% представників приватного сектору, 40% представників наукового середовища, відповідно 20% представників влади та громадського середовища**.

ЕТАП 2 - Процес підприємницького відкриття

Дія	Назва дії	Відповідальний	Орієнтовний час
2.1	EDP воркшоп – аналіз та спільне бачення	Група координаторів пріоритетного напряму S3	30 днів
2.2	EDP воркшоп – пошук ніш	Група координаторів пріоритетного напряму S3	Від 30 до 45 днів
2.3	Крос-секторальна зустріч	Координатор S3 в області	14 днів
2.4	Фокус група – затвердження остаточних пріоритетів	Група координаторів пріоритетного напряму S3	Від 30 до 45 днів
2.5	Фокус група – спільна робота над створенням плану дій	Група координаторів пріоритетного напряму S3	30 днів

2.1 EDP воркшоп – аналіз та спільне бачення

Аналіз обраного напрямку та формування спільного бачення навколо нього є невід’ємною складовою процесу підприємницького відкриття, що закладає основу для проведення всіх наступних етапів EDP. Здійснення аналізу допоможе краще зрозуміти стан обраного напрямку, скласти його характеристику. Формування спільного бачення слугуватиме орієнтиром при подальшій роботі над пошуком пріоритету S3. **Кількісний склад учасників має варіюватись від 25 до 50 учасників**, зберігаючи принцип збалансованості представників бізнесу, науки, влади та громадського сектору.

Для цього етапу рекомендовано **використовувати інструменти, що входять до системи методів форсайту**.

Форсайт - це сукупність інструментів, які використовують для отримання експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, здатних вплинути на економіку і суспільство в довгостроковій перспективі. **Основна ціль** методології форсайту направлена на більш активне використання знань та досвіду учасників. Зазвичай форсайт комбінує в собі декілька методів. Для першої частини воркшопу – проведення аналізу, рекомендовано провести **SWOT-аналіз**. Для другого етапу воркшопу – стратегічного фокусування рекомендації зосередяться **на методі партисипативного форсайту – візуалізації**.

2.1.1. SWOT-аналіз

Для аналізу пріоритетного напрямку рекомендовано провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони обраного напрямку в рамках регіону та ідентифікувати його можливості та загрози. Інструмент допоможе учасникам скласти реалістичне бачення щодо можливого розвитку в даному напрямі та розуміння на чому саме необхідно робити фокус.

Таблиця 3 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

- До сильних сторін необхідно включати ті позитивні аспекти, які існують наразі в межах обраного напрямку в регіоні, тобто внутрішні чинники;
- Слабкі сторони мають враховувати навпаки ті чинники та обставини, які негативно впливають на розвиток напрямку сьогодні в регіоні;
- Можливості мають включати ідеї або тенденції, які можуть спричинити позитивну динаміку розвитку напрямку, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники;
- До загроз необхідно заносити ті аспекти, які в майбутньому перешкоджатимуть напрямку або можуть мати негативний вплив на його подальший розвиток, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники;

Алгоритм проведення SWOT-аналізу

1. Модератор заходу (координатор пріоритетного напрямку) розподіляє учасників на групи. В середньому групи мають складати від 4 до 6 осіб в залежності від кількості учасників. Бажано розподілити групи збалансовано, таким чином, аби в кожній групі були представники влади, бізнесу, науки та громадськості.
2. Кожна група має отримати матриці SWOT. Група визначає, обговорює та записує якомога більше факторів для кожної з чотирьох частин матриці. Перед початком групової роботи, важливо підкреслити, що сильні та слабкі сторони повинні стосуватися внутрішніх аспектів напрямку. Можливості та загрози можна розглядати як внутрішні чи зовнішні фактори, що впливають на них.
3. Після завершення групового обговорення, модератор просить одного учасника з кожної групи презентувати результати аналізу. Модератор записує всю надану інформацію на дошці, таким чином надаючи можливість групам порівнювати результати один одного. Метод порівняння SWOTів допомагає прискорити конструктивну дискусію між учасниками щодо різниці та подібності досвіду та можливостей між різними учасниками.
4. На основі отриманих результатів, модератор переходить до спільного обговорення дій, які необхідно здійснити для покращення стану обраного напрямку, запобігання негативного впливу на нього та ефективного використання його можливостей. Для оптимізації процесу, модератор може задавати учасникам наступні (але не вичерпні) питання:
 - Як ми можемо застосувати наші переваги для того, щоб максимально використати наявні можливості?
 - Як ми можемо використати наші сильні сторони для запобігання існуючим загрозам?
 - Як ми можемо долати наші слабкі сторони та недоліки?
 - Що ми можемо зробити для уникнення потенційних загроз?
5. Модератор фіксує всі отримані відповіді, як результат роботи над SWOT-аналізом.

2.1.2. Формування спільного бачення

Ця частина воркшопу має на меті об'єднати зацікавлених сторін для розробки спільного бачення розвитку пріоритетного напрямку. Завданням цього етапу є **вироблення єдиного для всіх учасників бажаного уявлення про стан обраного напрямку через 10 років**. Результатом роботи має стати лаконічна відповідь на питання: яким ми хочемо бачити розвиток цього сектору економіки у майбутньому в нашій області? Це допоможе зорієнтувати учасників під час наступних заходів EDP, визначаючи пріоритети Smart Спеціалізації та формуючи завдання для їх реалізації. Така вправа також сприятиме **зближенню учасників та посиленню відчуття причетності і спільної відповідальності**. Для опрацювання цієї частини воркшопу, рекомендовано взяти до уваги техніку візуалізації (visioning), що ефективно використовується для підтримки зацікавлених сторін під час розробки спільного бачення.

Алгоритм проведення візуалізації

1. **Контекст.** Модератор (координатор пріоритетного напрямку) пропонує учасникам відповісти на питання: "Яким ми хочемо бачити цей напрям через 10 років?". Модератор також може запропонувати учасникам додаткові питання, які допоможуть зорієнтувати їх у потрібному напрямку.
2. **Мозковий штурм.** Кожний учасник індивідуально на аркуші паперу перераховує елементи свого бачення, конкретні речі або ідеї, які він хотів би бачити у майбутньому в межах обраного пріоритетного напрямку.
3. **Групова робота.** По завершенню часу, учасники діляться на пари та перераховують один одному 5 елементів свого бачення. За результатами обговорення кожна пара обирає два найважливіших на їх погляд елементи та презентує їх решті учасників. Модератор нотує кожний елемент на дошці.
4. **Групування ідей.** В цій частині модератор пропонує учасникам об'єднати елементи в групі відповідаючи на питання: "Які ідеї мають спільний напрям, які з перерахованих елементів можна віднести до однієї складової?".
5. **Узагальнення елементів візуалізації.** На цьому кроці учасникам необхідно дати коротку назву кожній групі, на яку вони вийшли під час групування ідей. Необхідно оцінити, що є більш загальним напрямом, а що ключовим елементом. Яку назву можна дати кожному з них?
6. **Опрацювання.** На останньому етапі роботи, учасники мають відповісти на питання: "Як запропоновані елементи пов'язані один з одним", "Чи всі елементи мають однакове значення або навпаки між ними існує ієрархія?", "Чи ми можемо сформулювати бачення в одному реченні або варто зберегти окремі елементи бачення такими, якими вони є зараз?"
7. **Спільне бачення.** За результатами спільного обговорення модератор фіксує речення або окремі ідеї, які слугуватимуть подальшим орієнтиром для учасників процесу підприємницького відкриття.

Таблиця 4 – Приклад сформованого спільного бачення

Спільне бачення регіону Верmland (Швеція)¹

У зеленому відкритому регіоні, що знаходиться на самому кордоні, ми створюємо компанії та робочі місця, забезпечуючи хорошу освіту для всіх - від дошкільної до вищої. Ми завжди зосереджуємось на майбутньому та добробуті наших дітей. Спираючись на нашу винахідливість та лісові ресурси, як промислову базу, ми розробляємо нову продукцію та технології світового класу.

Спільне бачення Моравсько-Сілезького краю (Чеська Республіка)²

Використовувати та розвивати існуючі унікальні ноу-хау як у традиційних, так і в нових перспективних секторах для відкриття нових можливостей, враховуючи міжнародні технологічні тенденції, та входити до 40 найбільш інноваційних регіонів Центральної Європи до 2020 року.

За результатами проведеного воркшопу учасники мають вийти на:

- Спільну SWOT-матрицю пріоритетного напрямку;
- Чітко сформульоване спільне бачення розвитку обраного напрямку;
- Підсумковий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на розвиток напрямку у вигляді резюме підготовлений координаторами пріоритетного напрямку;
- Протокол заходу.

2.1.3 Аналіз та підготовка звіту

Координатор пріоритетного напрямку підсумовує напрацювання та пропозиції учасників, готує звіт з рекомендаціями щодо подальшої роботи, особливо важливо звернути увагу на налагодження комунікації між учасниками. Крім звіту, важливо оновлювати список учасників з контактами для полегшення подальшої роботи.

2.2 EDP воркшоп – пошук пріоритетів S3

Другий EDP воркшоп є ядром процесу підприємницького відкриття, адже саме на цьому етапі роботи почнуть зароджуватися майбутні пріоритети S3. Ключове завдання EDP воркшопу полягатиме в ідентифікації тем в межах обраного сектора економіки, які мають найбільший інноваційний потенціал, критичну масу та додану вартість. Іншими словами, під час заходу відбуватиметься **процес пріоритизації – звуження широкої галузі до більш конкретних видів діяльності всередині неї**, враховуючи переваги та можливості регіону. Пошук актуальних тем відбуватиметься за умови інтенсивної комунікації між учасниками,

¹ Стратегія розвитку науки та інновацій регіону Верmland 2015-2021 рр.

² Стратегія розвитку науки та інновацій Моравсько-Сілезького краю 2014-2020 рр.

обміну знаннями та ідеями для створення нових інноваційних продуктів, технологій та послуг. Згодом, в межах обраних тем, учасники спільно генеруватимуть інноваційні ідеї – пріоритети S3.

Що таке пріоритет S3?

Пріоритет S3 – це унікальна інноваційно-економічна пропозиція регіону, за допомогою якої він конкуруватиме з іншими регіонами та країнами.

Коли мова йде про пріоритети Smart Спеціалізації далеко не кожна людина правильно трактує зміст та логіку цього терміну. Загалом, це стандартний процес роботи з новими інструментами, проте для ефективної роботи EDP надзвичайно важливо аби кожний учасник розумів, що таке пріоритет S3 та яку функцію він виконуватиме в області. Досвід регіонів ЄС показав, що неоднозначне тлумачення пріоритетів Smart Спеціалізації та процесу підприємницького відкриття може направити стейкхолдерів на неправильний хід думок та, як результат, неспроможність ідентифікувати ті чи інші ніші економічної та інноваційної діяльності, які б спровокували потужний економічний поштовх.

Нижче пропонується компактне роз'яснення кількох ключових питань, в яких найчастіше зустрічаються помилки, що допоможе учасникам краще зорієнтуватись.

Питання	Правильне твердження	Неправильне твердження
<p>Що таке пріоритет Smart Спеціалізації?</p>	<p>Це конкретний вид економічної діяльності, що має інноваційну складову, є унікальною та представлений у вигляді продукту, технології, послуги або процесу для виходу на ринок та підвищення конкурентоспроможності області. Приклад: <i>Розробка інноваційних технологій та виготовлення продуктів для будівництва автомобільних доріг</i> – Бо пропонує продукт</p> <p>Приклад: <i>Розробка програмного забезпечення задля безпечної та розумної логістики</i> – Бо пропонує продукт або послугу</p>	<p>Це проект або напрям роботи в секторі економічної діяльності для покращення умов розвитку даного сектору.</p> <p>Приклад: <i>Будівництво доріг</i> – Бо ніяк не впливає на економічний розвиток області (або лише опосередковано)</p> <p>Приклад: <i>Побудова аеропорту</i> – Впливає на економічний розвиток регіону, але не несе в собі інноваційної складової</p>

		(проте може слугувати підсилюючим фактором реалізації пріоритету S3)
Яка ціль EDP?	EDP дозволяє відкривати нові ринкові можливості (продукти, технології, послуги), виходячи з наявних ресурсів, знань та досвіду місцевих стейкхолдерів для економічного розвитку регіону;	EDP генерує наукове або технологічне знання; EDP розробляє проекти для вирішення найбільш актуальних соціально-економічних проблем в області;

2.2.1 Підготовка аналітики

Аналітика має на меті:

- а) надати учасникам узагальнену інформацію про стан розвитку даного напрямку в межах регіону та
- б) допомогти сформулювати дискусію на основі інформації про сучасний науково-дослідний та комерційний потенціал напрямку в світі, враховуючи очікуваний розвиток цієї галузі в майбутньому.

Інформація про стан пріоритетного напрямку в регіоні має відображати:

- загальну характеристику;
- статистичні дані (через місцеві управління статистики);
- опрацьовані результати SWOT-аналізу;
- короткого аналізу існуючого наукового та інноваційного потенціалу області в межах обраного напрямку через інтерв'ю та консультації з експертним середовищем.

Друга частина аналітики має бути спрямована на **ретельний аналіз світових тенденцій та трендів щодо актуальних технологій та інноваційних продуктів** в межах даного напрямку. Аналітика має ґрунтуватися на аналізі прогнозів та досліджень, проведених зарубіжними та українськими (за наявності) дослідниками.

Готуючи аналітичний матеріал необхідно брати до уваги ключові питання:

- як розвиватиметься напрям протягом наступних 10-20 років?
- які ключові фактори визначатимуть цей розвиток?
- які технології та продукти/послуги будуть переважати протягом наступних 10-20 років в даному напрямі та що допоможе відповісти на ключові глобальні виклики?

Підготовкою аналітики може займатись координатор напрямку або фахівець з питань пріоритетної галузі під керівництвом координаторів. **Аналітика має бути зрозумілою всім учасникам та сягати не більше 20 сторінок.**

2.2.2 Використання аналітики

Підготовлену аналітику необхідно розіслати майбутнім учасникам воркшопу, як мінімум за тиждень до початку проведення заходу. Рекомендовано підготувати **окрему коротку інформаційну довідку або презентацію щодо впровадження Smart Спеціалізації в області**, зосереджуючись на а) етапах розробки Smart Спеціалізації, які вже пройдені (включаючи опис кількісного та якісного аналізу, визначення напрямів за результатами проведеного аналізу, результати попереднього заходу) та б) пояснення та обґрунтування процесу підприємницького відкриття, опис цілей та завдань майбутнього EDP воркшопу. Важливо, щоб учасники перед початком воркшопу вже розуміли цілі, завдання та очікувані результати від зустрічі. Це дозволить більш ефективно використати час та зосередитись на практичній складовій процесу.

На основі підготовленої аналітики будуватиметься програма воркшопу. В цій частині координатори пріоритетного напрямку трансформують зібрану інформацію в картки, де кожна картка надаватиме стисло характеристику окремої теми в межах пріоритетного напрямку. Всього таких карток має бути від 15 до 20 додаючи декілька пустих бланків, в яких учасники матимуть змогу додати свої ідеї під час заходу, у випадку якщо вони не увійшли до переліку карток. Під темами, у даному випадку, маються на увазі ідеї, тенденції або тренди щодо технологій, продуктів, процесів або послуг, які матимуть попит на світовому ринку через декілька років.

Таблиця 5 – Приклад переліку актуальних тем/ідей для EDP воркшопу пріоритетного напрямку освітні технології

Назва теми/ідеї	Назва теми/ідеї	Додані теми учасниками
Віртуальна реальність	Штучний інтелект	Дуальна освіта (пропозиція від бізнесу)
Машинне навчання	Технології блокчейн	
Колаборативні технології	Кібербезпека в освіті	
Персоналізоване навчання	Обробка/аналіз даних	
Доповнена реальність	Гейміфікація	
Мобільне навчання	Змішане навчання	
Технологія "Інтернет	Відео навчання	

речей”		
Інтерактивність в класі	Оффлайн рішення	

Таблиця 6 – Приклад картки для проведення EDP воркшопу

<p>Обробка/аналіз даних</p> <p>Навчальні заклади вже експериментують із засобами збору даних у режимі реального часу. У Політехнічному інституті Ворчестера група дослідників та студентів з інформатики працює над інструментом прогнозування «тенденції» події, який вони називають SETA (масштабована аналітика тенденції події), яка може знаходити та аналізувати закономірності в потоках з великим обсягом даних для прийняття рішень. Ці інструменти мають значний вплив на вищу освіту, від управління мережею кампусів до безпеки студентів.</p> <p>Прогностична аналітика використовує дані, зібрані протягом тривалого періоду часу, для надання максимально точної інформації про майбутній вибір або прийняте рішення. В університеті Центральної Флориди адміністратори співпрацюють з Microsoft, щоб використовувати прогнозну аналітику даних, для розуміння тенденції успіху студентів та викладачів або наукових досліджень які пропонує університет.</p> <p style="text-align: center;">1</p>

2.2.3 Визначення формату воркшопу

Проведення воркшопу передбачає групову комунікацію для обговорення великої кількості питань. Зазвичай використовують традиційні та малоефективні інструменти, під час яких декілька учасників беруть участь в обговоренні, а решта сприймають інформацію пасивно. Не впорядковуючи такі зустрічі в певний алгоритм – організатори стикаються з поступовим відхиленням від теми та відсутності необхідного результату. Для оптимізації процесу та залучення до роботи максимальної кількості учасників, необхідно визначити формат заходу.

На етапі обміну та генерації нових ідей рекомендовано використовувати інструмент світового кафе (англ. world café). Це допоможе витратити час таким чином, аби кожний з учасників мав змогу зробити свій внесок в роботу, почути думки інших, отримати нову для себе інформацію та поділитися власними ідеями.

2.2.4 Підготовка програми

Кожний етап EDP повинен мати чітку структуру і складатись з логічно складених частин. Програма воркшопу має регламентувати час зустрічі та її окремих частин прораховуючи час, необхідний для забезпечення результативності кожного кроку заходу.

Рекомендовано включати в програму наступні етапи:

Етап	Аргументація	Відведений час
Інформування про цілі та завдання воркшопу	Кожний учасник EDP воркшопу має чітко розуміти цілі та завдання заходу та безпосередньо свої функції. В цій частині координатор напряду також може відповісти на запитання від аудиторії перед початком самого процесу	15 хв.
Презентація результатів першого етапу розробки Смарт Спеціалізації в області	Координатор напряду або ж менеджер S3 в області (за потреби та можливості) розповідають учасникам про стан розробки Смарт Спеціалізації в області, включаючи інформацію про результати кількісного та якісного аналізу, визначення напрямів S3, інформацію про решту координаторів напрямів S3 та презентує дорожню карту EDP для області. Учасники мають цілком розуміти складові EDP та інші частини цього процесу для цілісного бачення логіки підходу, а також встановлені часові рамки. Спікер може підготувати коротку презентацію.	20 хв.
Знайомство з аудиторією	Цей короткий, проте важливий етап необхідний для представлення учасників один одному. Додатково, перед початком кожному учаснику має бути видано бейдж з його ім'ям та установою, яку він	15 хв.

	представляє	
Сесія 1: Індивідуальна робота	Етап складається з індивідуального вибору трьох карток, підготовлених завчасно з урахуванням можливостей для сектору та установи, яку представляє учасник та можливості співпраці регіональних стейкхолдерів у цій ніші. Завдання карток полягає в забезпеченні так званого фундаменту для пошуку необхідних ніш та допомоги учасникам зрозуміти предмет пошуку. Під час наступного етапу це допомагатиме учасникам відійти від менш предметних розмов стосовно існуючих проблемних місць в галузі до більш практичних, що стосуються можливостей галузі в реальному секторі економіки для області.	40 хв.
Сесія 2: Групова комунікація	Цей етап є одним із ключових оскільки передбачає генерування ідей та інтенсивне спілкування між учасниками. Саме під час цієї групової роботи будуть визначатися потенційні пріоритети для майбутніх Smart Спеціалізацій. Логіка цього етапу полягає в ідентифікації якомога більшої кількості ідей	2,5 год.
Підбиття підсумків та визначення наступних кроків	За результатами проведеної роботи координатор напряду підбиває підсумки та інформує учасників про наступні етапи роботи над визначенням Smart Спеціалізацій, Учасники можуть виступити з коментарями щодо зустрічі. Відгуки важливі для ідентифікації слабких місць процесу та пошуку шляхів вдосконалення EDP в області	30 хв.

Алгоритм проведення першої сесії – Індивідуальна робота

1. Кожний учасник отримує 20 карток, з яких, протягом 20 хвилин має відібрати 3. Учасникам також даються пусті картки. У разі якщо учасник має пропозицію щодо можливої теми, яка не увійшла до переліку тем на картках, він може заповнити картку та запропонувати її модератору до розгляду;

2. Після 20 хв. кожний учасник віддає модератору три картки з темами, які на його думку мають найбільший потенціал для розвитку, виходячи з наявних регіональних умов;
3. Після отримання карток від усіх учасників модератор починає підрахунок голосів та підбиття рейтингу карток. За результатами підрахунку модератор оголошує 10 карток, які набрали найбільшу кількість голосів.

Алгоритм проведення другої сесії – Групова комунікація

1. Учасників розподіляють на групи в залежності від кількості осіб. Оптимальним варіантом є створення груп від 4 до 6 учасників. В кожній групі мають бути представники влади, бізнесу, науки та громадськості;
2. Кожна група отримує по дві картки, з десяти попередньо обраних в першій сесії воркшопу. Для фіксації результатів на кожному столі лежатимуть таблиці, які учасники матимуть заповнити за результатами обговорення;
3. Група має визначити учасника, який залишатиметься за столом під час змін учасників. Завданням цієї людини буде інформування нових учасників за столом про результати попереднього кола обговорення;
4. Групам дається 40 хвилин на обговорення тем, зазначених на картках та генерації нових ідей. Після 40 хвилин отримані результати фіксуються;
5. Модератор пропонує учасникам груп перейти до інших столів за годинниковою стрілкою. Учасники, що залишились за своїми столами коротко інформують нових учасників про результати попереднього обговорення. Після цього протягом 40 хвилин триває групове обговорення;
6. Модератор знову пропонує учасникам перейти до інших столів. Процес повторюється;
7. Групи повертаються до своїх столів та протягом 20 хвилин готуються презентації результатів роботи у вигляді заповнених таблиць;
8. Після виступу представників усіх груп, модератор проводить відкрите голосування. Кожний учасник голосує окремо за дві презентації. 1 презентація містить 1 ідею. За результатами голосування модератор оголошує п'ять пріоритетних тем, що набрали найбільшу кількість голосів.

2.2.5 Пошук модераторів та фасилітаторів

Під час заходу **модератор відповідає за ефективне проведення воркшопу, фасилітатор відповідає за ефективність роботи в групі**. Правильний вибір осіб, що будуть виконувати функції модератора та фасилітувати процес має значний вплив на подальші результати роботи. Модерувати процес може сам координатор напряду, у разі якщо він володіє необхідними навичками або зовнішня сторона, що має досвід модерації заходів подібного формату. У разі вибору професійного модератора, він має бути поінформований щодо теми та концепції заходу.

Фасилітаторами процесу мають бути представники влади, бізнесу, науки або громадськості, але за умови роботи в галузі, якій відповідає напрям EDP воркшопу та наявності необхідних знань та компетенцій в межах обраного напрямку. Працюючи в групі фасилітатор виступає в ролі посередника, слідкує за процесом спілкування та роботи учасників в групі та корегує напрям дискусії у разі неконструктивного характеру обговорення. Кількість фасилітаторів для воркшопу залежить від кількості груп. В кожній групі має бути щонайменше один фасилітатор.

Незважаючи на зрозумілість та очевидність правил роботи в групах, рекомендовано перед початком ознайомити учасників кожної групи з правилами спільної роботи аби зменшити кількість порушень. Правила фасилітації роботи в групах:

- обговорюються ідеї та пропозиції, а не проблемні місця обраної галузі;
- “один критичний виступ – одна ідея”, правило, що пропонує кожному учаснику, який висловлюється критично, запропонувати свою конструктивну ідею;
- один учасник не може говорити довше п’яти хвилин поспіль;
- обговорення має стосуватися лише тем в межах даного напрямку.

2.2.6 Комунікативна складова

За результатами ідентифікації зацікавлених сторін та створення еко-системи, актуальної для обраного напрямку, проведеної на етапі підготовки до EDP, стейкхолдери мають бути поінформовані щодо дати, часу та місця проведення заходу. Крім того, координатор напрямку заздалегідь має досконало підготувати учасників до зустрічі. Кожен учасник має розуміти результат, який необхідно досягти за результатами роботи в групах, а також кожен учасник має побачити свою мотивацію.

Інформація має бути поширена:

- а) публічно, використовуючи соціальні мережі, офіційні сайти місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- б) особисто кожному стейкхолдеру, дублюючи офіційне листування з телефонними дзвінками. Координатор має перевірити отримання необхідної інформації потенційними учасниками та впевнитись в участі ключових стейкхолдерів в майбутньому заході.

Важливим є процес делегування установою свого представника. Координатор має пересвідчитись, що учасники, що представлятимуть підприємства, наукові установи володіють необхідними знаннями та мають компетенції для роботи в групі.

2.2.7 Аналітика та підготовка звіту

Координатор пріоритетного напрямку підсумовує напрацювання та пропозиції учасників, готує звіт з рекомендаціями щодо подальшої роботи, особливо треба звернути увагу на налагодження комунікації між учасниками. Крім звіту, важливо знов оновити список учасників з контактами для полегшення подальшої роботи.

Обрані теми на картках надалі формуються у потенційний пріоритет смарт-спеціалізації в області та виносяться на подальше обговорення у рамках фокус-груп.

2.3 Крос-секторальні зустрічі

У даному випадку під **крос-секторальністю** мається на увазі перетин наявних напрямів економічної діяльності, а **крос-секторальною зустріччю** – спільне обговорення перших результатів роботи (результатів EDP-воркшопів) між координаторами всіх пріоритетних напрямів в області.

Ціль такої зустрічі полягає в

- а) інформуванні інших координаторів про поточні напрацювання по кожному напрямку,
- б) обміні думками та звірці годинників щодо подальшого проведення EDP,
- в) спільному пошуку точок перетину між напрямками та можливої синергії між декількома галузями.

Обмінюючись наявною інформацією, завданням координаторів є спроба накласти результати роботи інших напрямів на свої та зрозуміти чи є між ними зв'язок, з якого потенційно може вийти пріоритет Смарт Спеціалізації.

За організацію та проведення зустрічей відповідає координатор S3 в області. В його обов'язки входить забезпечити присутність всіх координаторів напрямів, перевірити готовність презентаційно-інформаційних матеріалів координаторів напрямів та модерація зустрічі.

2.3.1 Складання програми

Етап	Аргументація	Відведений час
Вступне слово координатора S3	Під час вступного слова координатор підбиває поточні підсумки розробки S3 в області	20 хв.
Виступ координаторів пріоритетних напрямів	Кожна команда координаторів виступає з короткою презентацією про	20 хв. на кожен презентацію, 5 хв. на питання/відповіді

	перші результати роботи, що має включати результати SWOT-аналізу, теми, на які вийшли учасники під час другого EDP воркшопу, подальші кроки EDP	
Спільне обговорення	Учасники аналізують отриману інформацію та визначають наявність спільних інтересів	40 хв.
Технічні питання		20 хв.
Підбиття підсумків		15 хв.

Завдання координаторів пріоритетних напрямів є підготовка інформації та презентація перших результатів роботи в рамках свого напрямку.

За результатами заходу координатор S3 готує короткий звіт, що має відображати зміст обговорення учасників та містити ключові висновки проведеної зустрічі. Кількість крос-секторальних зустрічей визначається індивідуально кожною областю в залежності від необхідності та ресурсних можливостей.

2.3.2 Аналітика та підготовка звіту

Координатор S3 підсумовує напрацювання та пропозиції координаторів напрямів та інших учасників, готує звіт з рекомендаціями щодо подальшої роботи, у звіті необхідно зазначити можливі перетини пріоритетів, варіанти оновлених пріоритетів, які можуть охопити кілька галузей. Також, у разі відсутності дублювання та перетину пріоритетів, у звіті зазначається перелік пріоритетів, які у майбутньому виносяться на обговорення фокус груп.

2.4 Фокус група – затвердження остаточних пріоритетів

За результатами другого EDP воркшопу учасники вийшли на кілька пріоритетних тем. **Фокус-групи є продовженням роботи над обраними темами для визначення остаточних Smart Спеціалізацій.** Рекомендовано скласти план роботи фокус-групи з двох частин, де перша частина включатиме роботу над генерацією спільних інноваційних ідей в межах теми, а друга фокусуватиметься на визначенні формату пріоритету S3. Перший етап є творчим, другий навпаки більш формальним. Тому тривалість фокус-групи може варіюватись в залежності від бачення координаторів напрямів та тривати цілий робочий день, або два пів-дні за умови проведення зустрічей поспіль.

Завданням фокус-групи є:

- спільна робота над створенням інноваційних продуктів, технологій або послуг в межах обраної теми;
- оцінка наявності критичної маси, науково-технічних та дослідницьких потужностей та ресурсів для створення таких інноваційних продуктів або технологій;
- визначення меж майбутнього пріоритету (наскільки пріоритету має бути звужено або навпаки узагальнено).

На цьому етапі ключова ідея EDP полягає не в дотриманні чітких правил, а в гнучкості процесу. Оптимізація процесу комунікації між учасниками та підтримка їх роботи в правильному напрямі є основою для якісно визначених пріоритетів S3. Єдина умова – бути конструктивними та зосереджуватись на пошуку спільного інтересу радше ніж лобювання власного.

2.4.1 Формування фокус-груп

Кількість фокус-груп відповідає кількості обраних тем за результатами другого EDP воркшопу. Тобто, якщо по закінченню воркшопу учасники вийшли на дві теми, координатори пріоритетного напрямку організують дві окремі фокус-групи. До участі в фокус-групі має входити вже більш звужене коло експертів, яке формується в залежності від теми. Оптимальний кількісний склад становить від 7 до 15 учасників.

Координатори пріоритетного напрямку формують склад учасників кожної групи, дотримуючись **принципу 40/40/20**, де **приватний сектор представляє 40% учасників, науковці 40%, влада та громадянське суспільство 20%**.

Координатори запрошують стейкхолдерів, що вже працювали в рамках EDP на попередніх етапах та є дотичними до даної теми та долучають зацікавлених сторін, які не приймали участь в попередніх етапах, але працюють в межах обраної теми та зацікавлені в процесі визначення Smart Спеціалізацій. Для ефективного пошуку дотичних стейкхолдерів рекомендовано провести публічне опитування, сконтактувати факультетами та кафедрами університетів та інших освітніх і наукових закладів, провести консультації з бізнес-асоціаціями, торгово-промисловою палатою, профільними відомствами в ОДА, РДА, обласній та місцевій радах.

Як і на попередніх етапах роботи, комунікація з новими стейкхолдерами має проходити індивідуально з наданням інформації про результати роботи, цілі та завдання фокус-групи, роль учасників в цьому процесі та головне необхідний результат.

Після закінчення ідентифікації учасників, комунікаційна частина підготовки до фокус-групи включає створення списку контактів та розповсюдження запрошень. Обов'язковим є збір підтверджень від учасників (дзвінки) та нагадування про подію за 2-4 дні до початку.

2.4.2 Визначення формату фокус-груп

Рекомендовано проводити фокус-групи у форматі дискусії, використовуючи за необхідністю додаткові інструменти групової комунікації. Для забезпечення конструктивності обговорення необхідно оптимізувати процес, встановлюючи основні правила роботи в фокус-групах.

Основні правила проведення фокус-групи включають:

- фасилітація процесу;
- обговорення має стосуватися виключно визначеної теми;
- принцип одна людина говорить, інші слухають;
- всі учасники фокус-групи мають бути залучені до обговорення;
- регламент на спіч – не більше 2 хв.;
- за можливості вимкнення мобільних телефонів;

2.4.3 Фасилітація фокус-групи

Фасилітувати обговорення може як координатор пріоритетного напрямку, так і професійний модератор, оскільки від координації процесу також залежить якість отриманих результатів. З іншого боку, не менш важливим аспектом є розуміння теми обговорення фасилітатором, тому залучення людини ззовні, яка не розуміє специфіку даного напрямку може негативно позначитись на якості роботи.

Ключове завдання фасилітатора полягає в а) створенні невимушеної та неформальної атмосфери, б) провокуванні інтенсивного діалогу та комунікації між всіма присутніми учасниками.

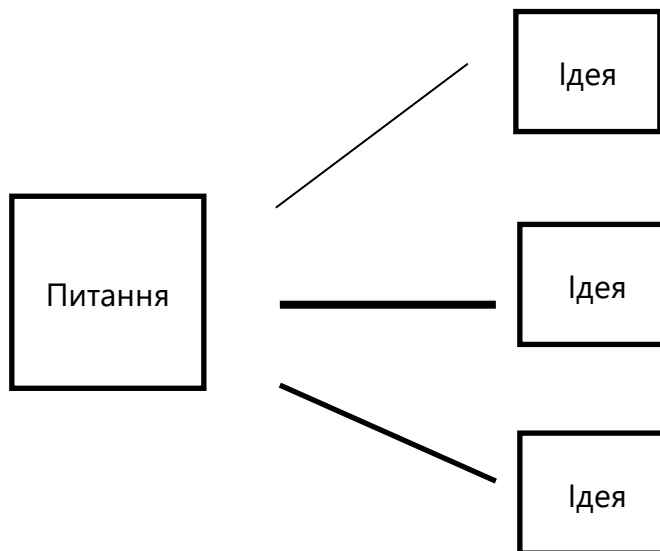
2.4.4 Підготовка програми

Етап	Аргументація	Відведений час
Виступ координаторів пріоритетного напрямку	В цій частині координатори презентують результати попередньої роботи (якщо в групі присутні нові учасники) та детально описують цілі, завдання та очікуваний результат від	20 хв.

	заходу	
Знайомство з учасниками	На цьому етапі фасилітатор дає кожному учаснику хвилину для розповіді, надання короткої інформації про себе	до 20 хв.
Сесія 1: Оцінка актуальності обраної теми	Перша частина дискусії має бути направлена на оцінку актуальності теми, відповідаючи на питання: <ul style="list-style-type: none"> – які ключові тенденції присутні в межах обраної теми? – які потреби та можливості для інновацій наявні в даній темі? – де саме криється найбільший потенціал для наукової та підприємницької співпраці даної теми в межах регіону? 	2,5 год.
Сесія 2: Затвердження остаточного пріоритету	Друга частина дискусії будується навколо визначення масштабів потенційного пріоритету та досягнення повного консенсусу між учасниками фокус-групи щодо його остаточного формулювання.	1 год.
Підбиття підсумків	За результатами спільної роботи команда координаторів пріоритетного напрямку разом з учасниками затверджують пріоритет або кілька пріоритетів (у разі виявлення такої необхідності) або підсумовують відсутність остаточного результату.	30 хв.

На етапі затвердження пріоритету S3 рекомендовано **використовувати метод concept map (концептуальна карта)**, який дозволить групі побачити результати обговорення першої сесії. Для використання concept map людина, яка веде протокол заходу, по закінченню першої частини роботи, має зробити міні-аналіз результатів обговорення учасників, формуючи питання та теми обговорення наступним чином:

Таблиця 6 – Приклад concept map



Карта відображає питання та ідеї або під-теми, що виникли під час обговорення. Товщина лінії, слугує індикатором актуальності даної теми, пропозиції або ідеї учасниками фокус-групи. Чим товстіша лінія тим більшу зацікавленість або увагу дана ідея/тема/пропозиція мала серед учасників. Серед варіантів оцінки теми може бути кількість хвилин витрачених на її обговорення або ж рівень залученості учасників до цієї теми.

У разі відсутності спільно визначеного пріоритету протягом наступних двох тижнів, команда координаторів проводить консультації з учасниками фокус-групи та приймає рішення щодо подальшого плану дій. У разі доцільності, команда координаторів може організувати повторне проведення фокус-групи, залучаючи до роботи більш розширений або модифікований склад учасників (ротація представників установ, організацій та підприємств, що приймають участь у фокус-групі).

2.4.5 Аналіз

Аналітичний етап здійснюється одразу після заходу для розробки подальшого звіту та підсумків відповідей та ідеї, що з'являлись під час роботи. Для аналізу рекомендовано використовувати протокол зустрічі, він допоможе отримати більш вичерпну інформацію та зосередити увагу на нюансах, які координатор міг не

встигнути зафіксувати під час комунікації з учасниками. Важливо щоб документ включав аналіз відповідей на ключові питання фокус-групи, що були запропоновані модератором.

2.4.6 Звіт

Алгоритм проведення фокус-групи

1. Цілі та завдання фокус-групи

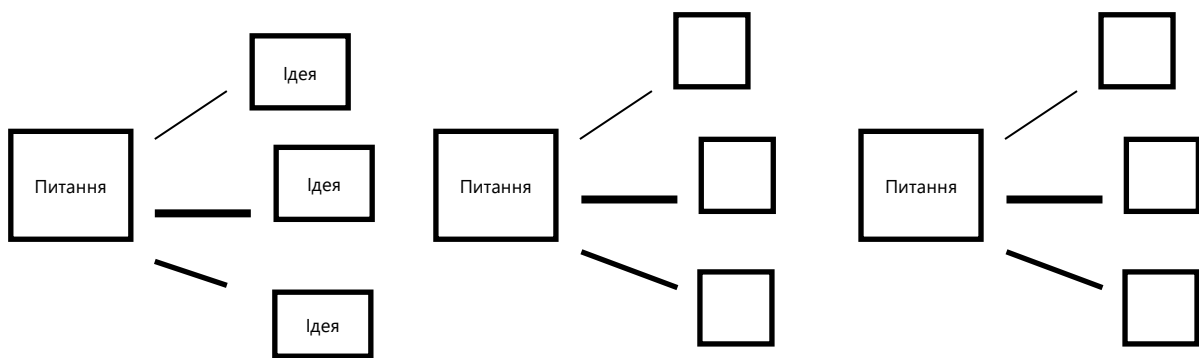
2. Знайомство

3. Модератор пропонує до розгляду питання 1 **“Які ключові тенденції присутні в межах обраної теми?”** та пропонує учасникам 40 хвилин для обговорення. Людина, яка веде протокол зустрічі обов’язково фіксує теми або ідеї, що виникають під час обговорення разом з тривалістю та інтенсивністю кожної. У випадку, коли діалог розгортається повільно, модератор задає допоміжні питання, що стимулюватимуть інтенсивність розмови. Приклад додаткових допоміжних питань: які дослідження проводяться в межах обраної теми? Які розробки? Чи в області наявні проектні пропозиції від НДІ або університетів в межах даної теми? Якщо так, які саме? Чи має бізнес наявні проекти або проектні ідеї в межах теми? Які дослідження необхідні бізнесу для реалізації проектів в межах цієї теми? Чи можуть ці ідеї мати попит на внутрішньому та зовнішньому ринках? Модератор також може додавати до розмови власні питання, якщо вважає їх доцільними. По закінченню обговорення модератор оголошує коротку перерву на 15 хвилин. Під час перерви людина, що веде протокол, зображує на дошці або екрані результат обговорення у вигляді concept map (Таблиця 6) з питанням сесії та всіма пропозиціями (теми, ідеї).

4. Модератор переходить до другого питання першої частини фокус-групи **“які потреби та можливості для інновацій наявні в даній темі?”**. Так само як і на попередній сесії, в протокол заходу вносяться всі оговорені пропозиції. Протягом 15 хвилин, модератор спілкується з учасниками, спрямовуючи обговорення в бік можливості вирішення існуючих проблем за допомогою інновацій: яку існуючу проблему ми можемо допомогти вирішити або покращити? Кому ми можемо запропонувати нашу ідею? Чи пропонуємо ми щось нове та якісне, чого немає на ринку? Звідки йтиме попит або кому ми будемо збувати наш продукт/технологію/послугу? По завершенню обговорення, модератор оголошує коротку перерву на 20 хвилин. Під час перерви, поруч з першою частиною concept map, особа що веде протокол малює (або виводить на екран) другу частину карти з питанням та всіма пропозиціями, що пролунали під час обговорення.

5. Модератор пропонує учасникам перейти до обговорення останнього питання сесії: **“де саме криється найбільший потенціал для наукової та підприємницької співпраці даної теми в межах регіону?”**. Регламент розгляду

питання – 40 хвилин. Модератор скеровує обговорення в напрям а) порівняння результатів обговорення перших двох питань з потенціалом бізнесу та науковців для визначення ключових стейкхолдерів, їх потенціалу та ролі в реалізації обраної ідеї або ідей, на які учасники фокус-групи вийшли під час обговорення попередніх двох питань. Важливо виявити власні ресурси та можливості щодо спільної реалізації навколо визначених під-тем або ідей. Через 40 хвилин модератор оголошує перерву на 15 хвилин протягом яких на дошку виводиться остання частина concept map. За результатами трьох кіл обговорень схема карти має відображати інформацію наступним чином: (кількість ідей та інтенсивність ліній буде змінюватись в залежності від ходу обговорення фокус-групи)



6. Учасники переходять до другої сесії фокус-групи. Модератор презентує учасникам результатами обговорення попередньої сесії у форматі concept map. Протягом однієї години модератор пропонує проаналізувати отримані результати та спробувати вийти на спільний пріоритет S3. Необхідно спільно визначити масштаб пріоритету (наскільки загальним чи навпаки більш звуженим він має бути аби досягти ефективної реалізації).

7. За підсумками обговорення модератор пропонує присутнім учасникам, методом голосування, визначити результат проведеної роботи. У разі визначення пріоритету, координатори пріоритетного напрямку надають подальшу інформацію щодо проведення наступного етапу – створення плану дій з реалізації обраного пріоритету.

2.5 Фокус група – спільна робота над створенням плану дій

Створення плану дій з реалізації обраного пріоритету є заключним етапом розробки Сمارт Спеціалізації. Він слугуватиме дорожньою картою для всіх задіяних стейкхолдерів та відобразатиме всі дії, заплановані в рамках впровадження пріоритету. Для того, щоб пріоритет на який вийшли учасники спрацював, важливо побудувати інклюзивний, довгостроковий та, найголовніше, детальний план його впровадження, що включатиме:

- конкретні завдання та дії, що визначають напрями діяльності для кожної групи стейкхолдерів (бізнес, влада, наукове середовище, громадянське суспільство);
- проекти, ініціативи та інші механізми (включаючи м'які) для реалізації пріоритету;
- відповідальних стейкхолдерів для кожного завдання або дії;
- терміни виконання кожного завдання або дії;
- джерело фінансування та підтримки кожного завдання або дії (програми, фонди, і тд.).

Рівень деталізації кожного завдання або дії в плані визначають та погоджують учасники фокус-групи, проте слід пам'ятати, що чим детальніше буде прописаний той чи інший захід, тим менше обговорень навколо необхідного масштабу виконання цих заходів буде виникати на політичному рівні у майбутньому.

Процес розробки плану дій передбачає узгодження політик різних напрямів, секторів та рівнів. Врахування вимагає інноваційний, науковий, промисловий, фінансовий напрями. Щодо секторів, план дій має включати завдання та дії влади, бізнесу, науковців та громадськості, узгоджуючи доступні інструменти та ресурси місцевого, регіонального, державного та міжнародного рівнів. Такий масштаб роботи потребує оптимізації та чітко визначеного алгоритму.

2.5.1 Аналіз наявних інструментів

На цьому етапі важливо проаналізувати наявні та можливі джерела фінансування, доступні інструменти та механізми імплементації пріоритетів. Перед початком заходу координаторам пріоритетного напрямку рекомендовано здійснити аналіз існуючих інструментів, що є актуальними в межах тематики пріоритету. До уваги слід брати місцеві, регіональні, державні та міжнародні ініціативи, програми, проекти, конкурси, фонди, кредитні лінії. Здійснення аналізу кращих практик регіонів ЄС щодо використання інструментів та заходів для реалізації інноваційних пріоритетів. Проведення експертних місій в пілотних областях продемонструвало, що стейкхолдери не володіють вичерпною

інформацією щодо потенційних джерел фінансової підтримки або ефективних механізмів розвитку та підтримки інноваційних пріоритетів.

Слід також проаналізувати наявні державні стратегічні документи, що є дотичними в межах обраної теми для ідентифікації перетину та узгодження державних або місцевих стратегічних пріоритетів з пріоритетом S3. Для отримання актуальної інформації також рекомендовано провести консультації з представниками структурних підрозділів обласних та державних органів виконавчої влади, незалежними експертами, що працюють в даній галузі. Збір інформації допоможе сформувати пул потенційних джерел фінансування та їх подальшого узгодження для ефективної імплементації обраного пріоритету. Для збору даних також рекомендовано провести відкрите онлайн опитування для охочих взяти участь, включаючи учасників попередньої фокус-групи.

Таблиця 7 – Приклад переліку питань для проведення онлайн опитування

Опитування для визначення ефективних інструментів та механізмів реалізації обраного пріоритету S3	
1.	Назвіть ефективні інструменти/механізми наукового та інноваційного розвитку, які на Вашу думку допоможуть реалізації обраного пріоритету S3
2.	Назвіть ефективні інструменти/механізми наукового та інноваційного розвитку, які на Вашу думку є доступними для області в рамках реалізації обраного пріоритету S3
3.	Перерахуйте місцеві, регіональні, державні та міжнародні джерела фінансування, доступні для реалізації обраного пріоритету S3
4.	Які, на Вашу думку, першочергові та найважливіші ініціативи та заходи, що влада має здійснити для реалізації обраного пріоритету S3?
5.	Які, на Вашу думку, першочергові та найважливіші кроки та заходи, що бізнес має здійснити для реалізації обраного пріоритету S3?
6.	Які, на Вашу думку, першочергові та найважливіші кроки та заходи, що університети/НДІ та інші представники наукового середовища в області мають здійснити для реалізації обраного пріоритету?
7.	Назвіть, на Вашу думку, найактуальніші формати співпраці та спільні ініціативи державно-приватного партнерства для реалізації обраного пріоритету S3
8.	Назвіть, на Вашу думку, найактуальніші формати співпраці та спільні ініціативи приватного-наукового партнерства для реалізації обраного пріоритету S3

Питання не є вичерпними та можуть доповнюватись координаторами пріоритетного напрямку за потребою. Рекомендовано проводити опитування за два тижні до початку проведення фокус-групи для аналізу та систематизації отриманих даних. Кінцеві результати опитування разом з аналізом, проведеним координаторами пріоритетного напрямку будуть презентовані учасникам під час фокус-групи.

2.5.2 Комунікація з учасниками

До участі в другому раунді фокус-групи з розробки плану заходів для реалізації обраного пріоритету запрошуються учасники попередньої фокус-групи у повному складі. Перед початком заходу всі учасники мають бути поінформовані про цілі, завдання та очікувані результати від заходу. Запрошення розсилаються за два-три тижні до запланованої дати проведення фокус-групи. Підтвердження рекомендовано збирати не пізніше ніж за тиждень до початку заходу для забезпечення присутності всіх зацікавлених сторін.

Комунікаційний план включає:

- складання списку учасників та збір контактної інформації;
- розсилка запрошень потенційним учасникам фокус-групи за 2 тижні до початку;
- збір підтверджень про участь в заході від учасників за допомогою телефонних дзвінків за 1 день до початку;
- нагадування про участь в заході за 1 день до початку;
- складання списку учасників фокус-групи;

2.5.3 Підготовка до заходу

Як і на попередньому етапі в якості фасилітатора може виступати координатор(и) пріоритетного напрямку або професійний модератор. Ключове завдання фасилітатора полягатиме в а) отриманні від учасників якомога більше конкретних пропозицій та б) спільної концентрації під час розробки плану дій.

Презентація має містити не більше 10-15 слайдів та для уникнення перевантаження учасників зайвою інформацією, має містити конкретні інструменти з їх коротким описом та аргументацією використання.

Таблиця структури плану дій

2.5.4 Підготовка програми

Етап	Аргументація	Відведений час
Вступна частина	Координатори пріоритетного напрямку інформують учасників щодо завдання фокус-групи, пояснюють формат роботи та очікувані результати від проведення заходу	25 хв.
Сесія 1: Презентація результатів аналізу наявних інструментів	Координатори пріоритетного напрямку презентують та обговорюють разом з учасниками результати аналізу та проведеного опитування	1 год.
Сесія 2: Визначення заходів та дій – Мозковий штурм	В цій частині роботи координатори пріоритетного напрямку разом з учасниками починають розробку плану дій	2 год.
Сесія 3: Розробка проекту плану дій	На цьому етапі учасники починають закладати визначені завдання в проєкт плану дій реалізації пріоритету	2 год.
Заклучна частина	Координатори разом з учасниками коментують результати роботи та повідомляють про наступні кроки, зокрема, публічні пропозиції до внесення доповнень до проекту плану дій	до 30 хв.

Таблиця 8 – Рекомендована структура плану дій реалізації пріоритету S3

План дій з реалізації пріоритету Смарт Спеціалізації на період 2021-2024 рр. (з переглядом та адаптацією на 2025-2027 рр.)						
Завдання	Дія	Індикатор	Джерело фінансування	Відповідальний за виконання	Термін виконання	Аргументація/обґрунтування завдання?
1.	1.1					
	1.2					
	1.3					

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ФОКУС-ГРУПИ

Сесія 1: Презентація результатів аналізу наявних інструментів

1. Координатори пріоритетного напрямку, протягом 30 хвилин, презентують учасникам результати проведеного опитування та аналізу інструментів для імплементації обраного пріоритету S3.

2. Після презентації протягом наступних 30 хвилин сесії, координатори разом з учасниками переходять до обговорення отриманої інформації та визначення найбільш актуальних інструментів та заходів, що здатні вплинути на ефективність реалізації пріоритету S3. В ході обговорення та надання пропозицій, координатори (модератор) занотовують всю інформацію на дошці або фліпчарті. По закінченню сесії оголошується перерва на 15 хвилин.

Сесія 2: Визначення заходів та дій – Мозковий штурм

1. Координатори пріоритетного напрямку виводять на екран схему плану дій та пропонують учасникам розділити роботу на три етапи, кожен з яких фокусується на формуванні завдань відповідному сектору.

2. Група переходить до роботи над першим етапом - визначенням завдань та дій для сектора влади. Регламент обговорення становить 40 хв. Протягом встановленого часу, учасники разом з координаторами пріоритетного напрямку надають пропозиції щодо заходів та дій, що входять в діпазон відповідальності органів обласної виконавчої влади, місцевого самоврядування та інших владних установ. По закінченню спільної роботи, модератор оголошує коротку перерву (до 10 хвилин).

3. Група переходить до роботи над другим етапом роботи, формуванням завдань для приватного сектору з регламентом в 40 хвилин. Протягом визначеного часу, учасники надають пропозиції щодо заходів та дій з реалізації пріоритету, що стосуються бізнесу. Так само як і на попередньому етапі, модератор вносить отриману інформацію в таблицю спільного плану. По закінченню спільної роботи, модератор оголошує коротку перерву (до 10 хвилин).

4. Модератор пропонує учасникам перейти до обговорення плану дій наукового сектору. Відведений регламент – 40 хвилин. По завершенню 40 хвилин учасники переходять до надання пропозицій щодо включення проєктів представників громадянського суспільства (у разі наявності). По закінченню роботи над етапом, модератор оголошує перерву.

Сесія 3: Розробка проєкту плану дій

1. Модератор пропонує учасникам перейти до формування майбутнього плану дій. Координатори пріоритетного напрямку разом з учасниками вкладають в таблицю плану визначені на попередньому етапі завдання та інструменти для кожного сектору. У разі виникнення спірних завдань, модератор проводить групове голосування.

Оскільки розробка детального плану дій потребує багато часу, рекомендовано по завершенню фокус-групи надати учасникам спільний доступ до таблиці та запропонувати три тижні для внесення пропозицій та доопрацювання решти частин плану. Для зручності та легкого доступу, рекомендовано створити гугл-документ плану в форматі excel.

За три тижні, після остаточного опрацювання таблиці, координатори пріоритетного напрямку зводять отримані дані та виробляють фінальну версію плану дій для презентації учасникам фокус-групи. Координатори можуть запропонувати учасникам провести підсумкове засідання або зустріч у форматі онлайн для підбиття остаточних підсумків.

Важливо впевнитись, що а) кожний стейкхолдер вніс свої пропозиції та ознайомлений зі змістом документу та б) група погоджує остаточну версію плану.

Додаток 1

Шаблон протоколу для введення заходів EDP
(обсяг до 5 сторінок)

ПРОТОКОЛ

Місце

Дата

Присутні

Модератор

Формат зустрічі

Порядок денний зустрічі (сесії/частини програми)

1 сесія:

- Опис (що відбувається, в якому форматі працює група?)
- Спікери (хто виступав або брав слово?)
- Пропозиції/ідеї (про що вони говорили, ключові меседжі?)
- Результат (який результат проведеної сесії?)

Висновки (конкретні результати роботи групи учасників)