

# КЕРІВНИЦТВО ЗІ СТРАТЕГІЇ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ ДЛЯ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ НЕОФІЦІЙНА АДАПТОВАНА СКОРОЧЕНА ВЕРСІЯ



УКРАЇНСЬКИЙ  
ІНСТИТУТ  
МІЖНАРОДНОЇ  
ПОЛІТИКИ

РОЗРОБЛЕНА УКРАЇНСЬКИМ ІНСТИТУТОМ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО  
КОРИСТУВАННЯ  
ОРИГІНАЛЬНА ВЕРСІЯ РОЗРОБЛЕНА СПІЛЬНИМ ДОСЛІДНИЦЬКИМ ЦЕНТРОМ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ  
КОМІСІЇ, ТА ЗНАХОДИТЬСЯ ЗА ПОСИЛАННЯМ  
<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-guid>

## ПОЛІТИЧНИЙ КОНТЕКСТ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

У 2010 році ЄС виклав своє бачення розвитку європейської ринкової економіки в стратегії Європи 2020, метою якої є подолання структурних недоліків шляхом розвитку трьох взаємно підсилюючих пріоритетів:

- розумний розвиток, що базується на знаннях та інноваціях,
- сталий розвиток, що забезпечує більш ефективне використання ресурсів та конкурентоспроможність,
- всеохоплюючий розвиток, що веде до зростання рівня зайнятості економічно активного населення, соціальної та територіальної цілісності.

Частиною програми Європейської стратегії 2020 є адаптована Європейською комісією ініціатива “Інноваційний Союз”. Ця ініціатива встановлює всебічну інноваційну стратегію для розбудови європейської спроможності в рамках розумного, сталого та інклюзивного розвитку та презентує концепцію смарт спеціалізації (S3).

### Визначення RIS3 (S3)

**Національна/регіональна стратегія дослідження та інновацій для смарт спеціалізації – це інтегрована, локальна програма трансформації, що спрямована на:**

- Урядову підтримку та інвестиції для ключових регіональних пріоритетів, проблем та потреб для розвитку наукоємного виробництва, включно із заходами, пов’язаними з інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ);
- індивідуальний підхід та конкурентні переваги, що впливають зі спроможності регіону;
- підтримку розвитку технологічних та практичних інновацій шляхом стимулювання інвестицій бізнес-середовища;
- заохочення стейкхолдерів до активної участі в регіональному розвитку;
- є конструктивною, емпіричною та включає в себе ретельний моніторинг та систему оцінювання

**Примітка:** в залежності від контексту, аббревіатура S3 може містити в тексті посилання на “смарт спеціалізацію” або “стратегію смарт спеціалізації”. Термін “стратегія смарт спеціалізації (S3) також використовується як синонім “стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації (RIS3)

## ОБҐРУНТУВАННЯ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

### КОНЦЕНТРАЦІЯ ЗНАНЬ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Основний принцип смарт спеціалізації полягає у фокусуванні знань та їх поєднанні з обмеженою кількістю пріоритетних видів економічної діяльності, щоб країни та регіони стали конкурентоспроможними в світовій економіці. Такий підхід дозволяє регіонам скористатися ефектом *передачі знань* (*knowledge spillovers*) та використовувати нові знання, що є важливим фактором продуктивності. Інакше кажучи, смарт спеціалізація –

це створення унікальних ресурсів та можливостей на основі унікальних промислових, галузевих структур та відповідної бази знань.

## РОБОТА НАД ПОМИЛКАМИ

Попередні регіональні інноваційні стратегії мали декілька недоліків:

- брак міжнародної та транскордонної перспективи, регіональна інноваційна та економічна система досить часто залишались ізольованими;
- вони не відповідали виробничо-економічній структурі регіону; недостатня участь бізнес-сектору в розвитку науково-дослідних напрацювань;
- відсутність ретельного аналізу регіональних ресурсів та активів;
- впровадження чужих елементів і систем та копіювання розвинутих регіонів без зважання на місцеві особливості

Як результат, політика у сфері регіональних інновацій часто демонструвала недостатню ефективність у процесі визначення пріоритетів та моделей міжрегіональної співпраці. В умовах економічної кризи ця проблема постає ще гостріше адже державні та приватні фінансові ресурси є обмеженими.

Таким чином, концепція смарт спеціалізації сприяє ефективному синергетичному використанню державних інвестицій, підтримує країни/регіони у розбудові їх інноваційного потенціалу одночасно фокусуючи обмежені людські та фінансові ресурси на декількох конкурентоспроможних сферах з метою сприяння економічному зростанню.

## ЗАСТОСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЗНАННЯ

*Процес підприємницького відкриття (entrepreneurial process of discovery).* Це процес виявлення сильних сторін країни/регіону в рамках науково-дослідної, технологічної та інноваційної сфери, оскільки саме учасники підприємницької діяльності мають в повній мірі знання та інформацію щодо тонкощів процесу виробництва.

Підприємницькі знання виходять за рамки науки та технологій. Це скоріш поєднання вищезазначених сфер з актуальними знаннями про ринок, його потенціал, конкурентів та синтезу факторів та послуг необхідних для запуску нового напрямку підприємницької діяльності. Такий синтез, інтеграція та подолання фрагментації знань мають створити спільне бачення можливостей розвитку вже існуючих або нових секторів економіки. Цей тип знань, як головний елемент смарт спеціалізації, потребує максимальної активізації та підтримки.

Хто має необхідні підприємницькі знання в контексті регіональної економіки? Передусім це підприємства, що займаються пошуком нових ідей та шляхів вдосконалення вже існуючих методів виробництва. У такому разі, процес смарт спеціалізації буде більш помітним та ефективнішим. Проте у багатьох інших випадках, коли промислові структури та підприємницькі можливості недостатні, важливо, щоб знання були ідентифіковані та активовані в інших місцях за допомогою інших зацікавлених сторін. Прикладом слугують університети чи державні науково-дослідні інституції. Спільні проекти з місцевими установами можуть допомогти отримати інформацію про майбутню актуальність та цінність окремих спеціалізацій.

Суб'єкти підприємницької діяльності повинні розглядатись у більш широкому сенсі та містити, зокрема, торгові установи, вищі навчальні заклади, державні науково-дослідні інститути, незалежних дослідників/експертів; інакше кажучи тих, хто найкраще зможе визначити сильні сторони регіональної науково-дослідної сфери діяльності.

## ЗАПУСК РЕГІОНАЛЬНИХ ЗМІН

Стратегія смарт спеціалізації потребує деяких структурних змін, що можуть бути спровоковані одним з наступних, не взаємовиключних процесів:

- *перехід* від існуючої галузі до нової, заснований на діяльності спільно діючих установ та процесах (мається на увазі наукова спільнота НДДКР, інженерні та виробничі можливості), які формують базу знань для створення нової діяльності;
- *модернізація*: це процес технологічного вдосконалення існуючої галузі виробництва, включаючи розвиток конкретних сфер застосування Ключових Інноваційних Технологій (*Key Enabling Technologies*) для покращення ефективності та якості вже існуючих галузей;
- *диверсифікація*: це потенційна синергія (скорочення витрат за рахунок диверсифікації виробництва та передача знань), що може відбутися між існуючою та новою галуззю економічної діяльності;
- *заснування цілком нового виду діяльності*: НДДКР можуть перетворити раніше низькі за темпами розвитку сфери економічної діяльності в привабливі та прибуткові. Це може статися за умови поєднання діяльності НДДКР з підприємницькою діяльністю.

## МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ КОЖНОГО РЕГІОНУ

Концепція смарт спеціалізації може використовуватися в усіх регіонах, однак до застосування S3 слід ставитися з обережністю, оскільки економічний та інституційний контекст значно відрізняється в залежності від регіону. Це означає, що стратегія смарт спеціалізації має враховувати географічні особливості, щоб активізувати регіональний розвиток. Декілька положень мають бути враховані під час застосування S3 в регіональному контексті:

- Процес підприємницького відкриття буде працювати по-різному в кожному регіоні,
- Під час визначення галузей/секторів, що можуть досягти критичної маси необхідно враховувати "принципи регіональної інтеграції та дотичності",
- Взаємозв'язок: смарт спеціалізація має забезпечувати поєднання між новими галузями, або галузями в процесі розвитку з учасниками процесу за межами регіону, проте така практика не завжди призводить до гарних результатів. Зв'язок між регіонами виявляється вигідним лише тоді, коли ідеї поглинаються та застосовуються на користь місцевих підприємств,
- Інтеграція політики на місцевому рівні: для збільшення привабливості регіону стратегія має враховувати соціальні, культурні та законодавчі аспекти на додаток до суто економічних міркувань. Таким чином, успішна стратегія має включати політику, сформовану з урахуванням сторони попиту, наприклад, державно-приватне партнерство (ДПП).

## МЕТОДОЛОГІЯ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Національна/регіональна стратегія дослідження та інновацій для смарт спеціалізації – це інтегрована, локальна програма трансформації, що базується на чотирьох загальних принципах:

- **ВИБІР ТА КРИТИЧНА МАСА:** обмежена кількість пріоритетів визначених з урахуванням регіональної спроможності та міжнародної співпраці
- **КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА:** процес підприємницького відкриття
- **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА КЛАСТЕРИ:** синхронізуй те, що є в тебе з тим, що має решта світу
- **СПІЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ:** державно-приватне партнерство, *модель чотирьох спіралей (quadruple helix)*

Ці елементи є провідними в процесі створення та реалізації стратегії. На наступних сторінках перелічені шість практичних кроків, що становлять дизайн та методологію S3:

1. Аналіз регіонального контексту та інноваційного потенціалу
2. Встановлення інклюзивної структури управління
3. Вироблення спільного бачення щодо майбутнього регіону
4. Вибір обмеженої кількості пріоритетів для регіонального розвитку
5. Встановлення узгодженої політики, дорожньої карти та плану дій
6. Впровадження системи моніторингу та оцінки

Ці шість кроків можуть бути реалізовані послідовно, як зазначено вище. Проте слід пам'ятати, що один крок може накладатися на інший у випадку якщо до реалізації стратегії вступають нові учасники або коли новий аналіз розкриває нереалізований попередньо потенціал або коли поточні проекти дають результати, які можуть змінити базовий контекст стратегії в ході її реалізації. Тому **вони не повинні розглядатися як окремі та автономні етапи процесу**, а як взаємодіючі компоненти комплексної схеми проектування та моделювання, які залежать від специфіки регіонального контексту.

### КРОК 1 АНАЛІЗ РЕГІОНАЛЬНОГО КОНТЕКСТУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Смарт спеціалізація має базуватися на ретельному аналізі регіональної економіки, суспільства та структури інноваційної діяльності. Метою такого аналізу є водночас оцінка вже існуючих ресурсів (активів) регіону та перспектив щодо його подальшого розвитку. Спільним та ключовим аспектом аналізу є перехід до широкого погляду на інноваційну складову регіонального розвитку.

Аналіз повинен охоплювати три головні напрямки:

- регіональні ресурси та активи такі як технологічна інфраструктура,

- зв'язки з рештою світу та положення регіону в контексті європейської та глобальної економіки,
- динаміка підприємницького середовища.

### **Регіональні активи: стратегія з урахуванням регіональних особливостей**

Ключові дії: оцінка існуючих активів регіону, визначення його сильних та слабких сторін, виявлення обмежуючих факторів та вразливих місць інноваційної системи, визначення ключових проблем економіки та суспільства.

Економічна диференціація є одним із ключових принципів смарт спеціалізації. Ключем до успішного процесу диференціації є використання принципу *дотичної множини (related variety)*, згідно з яким регіональна економіка може розбудувати свою конкурентну перевагу шляхом урізноманітнення своїх унікальних, місцевих ноу-хау перетворюючи їх в нові комбінації, що є близькими або суміжними. Такі комбінації мають бути реальними та доступними з огляду на існуючі активи регіону для того, щоб використовувати досвід накопичений регіональними структурами та учасниками процесу. Тому під час етапу аналізу важливо зафіксувати будь-які існуючі моделі диференціації в регіоні.

Найбільш ефективними інструментами такого аналізу є: SWOT-аналіз, регіональні профільні (галузеві) дослідження, цільові опитування, експертна оцінка.

### **Виходячи за межі регіональних кордонів: зовнішній напрямок смарт спеціалізації**

Однією з головних особливостей підходу смарт спеціалізації є те, що регіон має прийняти стратегічні рішення беручи до уваги свою позицію відносно інших регіонів. Це означає, що підхід S3 потребує виходу за межі регіональних адміністративних кордонів.

Регіон повинен визначити свої конкурентні переваги шляхом систематичного порівняння з іншими регіонами, зіставляючи національний та міжнародний контекст для здійснення ефективного порівняльного аналізу. Регіон повинен мати змогу визначити актуальні зв'язки товарообігу, послуг та знань, таким чином, виявляючи можливі моделі та схеми інтеграції з регіонами-партнерами. В першу чергу це важливо для менш розвинених регіонів. Позиція регіонального бізнес-сектору в рамках міжнародних виробничих зв'язків (ланцюжок доданої вартості), у цьому відношенні, є найважливішим елементом.

Найбільш ефективні інструменти для такого аналізу: порівняльні аналізи, інтерв'ю з іншими регіонами та міжрегіональні робочі групи.

### **Підприємницька динаміка: перспективи процесу підприємницького відкриття**

Смарт спеціалізація вимагає залучення підприємницького середовища до процесу розробки стратегії. Під словосполученням підприємницьке середовище ми розуміємо не тільки підприємства але й приватних осіб та різноманітні організації, що мають певний досвід та знання. Мета цього аналізу полягає у будівництві систематичного розуміння сфер економіки та суспільства, що мають найбільший потенціал для розвитку у майбутньому.

Проведення такого аналізу має зосереджуватися на отриманні основної, базової інформації щодо діяльності регіонального підприємницького середовища, оцінюючи його здатність генерувати потік експериментів та інноваційних ідей. У разі низьких показників, такі заходи та діяльність мають стимулюватися та підтримуватися.

Окрім використання та розробки статистики в регіоні, ефективна оцінка динаміки підприємницької діяльності може бути проведена тільки за умови залучення всіх стейкхолдерів, органів управління та керівництва, відповідальних за S3, до процесу обговорення.

Отже S3 має забезпечити певний набір інструментів для проведення такого аналізу: консультації та аудит (аудит науково-технологічної сфери), інтерв'ю з управлінням кластерами та підприємствами, змішаними робочими групами, також необхідне створення обсерваторій та організацій, що займаються моніторингом.

### Що необхідно зробити?

Завдання аналітичного етапу стратегії полягає у поєднанні декількох видів аналізу:

1. *Геп-аналіз (gap analyze)* або виявлення невикористаних резервів метою якого є а) аналіз потреб та перешкод для МСП з акцентом на сферу інновацій, б) оцінка рівня підтримки, що забезпечується інфраструктурою в регіоні. Для цього виду аналізу застосовуються наступні методи та інструменти: вторинне дослідження, розгорнуте анкетування (он-лайн або соціальне опитування), особисті інтерв'ю (в робочих групах, по телефону). Важливим та необхідним інструментом аналітичного етапу є залучення **зовнішніх експертів**.

Однак, незважаючи на переваги такого структурованого підходу, є певні недоліки у використанні цієї методології: вона відображає лінійний погляд на інновації та звужує погляд на роль політики в цьому процесі. Беручи до увагу контекст S3, необхідно провести аналіз щодо *визначення "ніш" або конкретних областей (теперішніх та майбутніх) для конкурентних переваг*, в міжнародному контексті.

Наступні кількісні та якісні методи можуть бути використані для визначення потенційних "ніш" для S3:

2. *Аналіз синергії наукової та технологічної спеціалізації*: аналіз напрямку та спеціалізації інвестицій в НДДКР, публікації, згадування та цитування, патентні заявки. Регіон має відносну (порівняльну) перевагу в певній галузі за умови, якщо показники цієї галузі вищі середнього у порівнянні з показниками інших країн. Перевага такого методу – дані доступні в порівняльному форматі (враховуючи деякі обмеження), недолік – метод скоріш відображає потенціал наукових досліджень та технологічних розробок ніж ринкову (комерційну) цінність або інноваційний потенціал. Найскладніше – пов'язати наукові дисципліни з технологічними сферами діяльності та галузями виробництва, оскільки багато дисциплін та технологій є універсальними та знаходять своє застосування в багатьох різних галузях. Класифікація галузей є також певним обмеженням оскільки вона використовує доволі застарілі дані щодо формулювань техніко-економічних показників, що не співпадають з поточним асортиментом продукції (труднощі у визначенні екологічної продукції або галузі послуг). Цікавим є

розрахунок змін серед показників з часом, що дають розуміння щодо перспектив розвитку науково-технічної спеціалізації у регіоні.

3. *Аналіз ефективності економічної спеціалізації регіону*: кількісний аналіз визначає глибину спеціалізації на основі даних про трудову зайнятість (додаткову вартість). Коефіцієнт локалізації (зосередження) даної галузі (виробництва) на території регіону – визначає ті галузі, що надмірно представлені в економіці конкретного регіону у порівнянні з іншими регіонами/країнами. Таким чином, показники спеціалізації вказують на наявність критичної маси, проте не пов'язані з інноваційною діяльністю. Дуже важливо, щоб дані спеціалізації відповідали показникам ефективності (додана вартість, експорт, тощо).
4. *Поглиблене дослідження кластерів та експертна оцінка (peer review)*: перехід до якісного аналізу сфер діяльності, у яких регіон демонструє відносну спеціалізацію. Це передбачає експертну роботу та аналіз ціннісного ланцюжка (проведеного на міжнародному рівні, інформування щодо просторового розподілу праці), передумови для розвитку та функціонування кластерів, ситуація на ринку праці, тощо. Це також враховує аналіз зв'язку між кластерами, або між кластером та галузями промисловості, що мають подібні потреби та вимоги, що є надзвичайно важливим аспектом для передачі знань між кластерами (завдяки мобільності людей). Він базується на мережевому аналізі, що використовує дані про зміни робочих місць між галузями, демонструючи близькість між галузями в контексті компетенції та спектру професійних навичок.

Складний аналіз кластерів можна об'єднати з функціональним аналізом, що зв'язує економічну структуру з проблемами та викликами кластерів та оцінює функції, які взяв на себе той чи інший кластер. Функції, які необхідно проаналізувати: створення та розповсюдження знань, виявлення можливостей та бар'єрів, стимулювання підприємництва/управління ризиками, формування ринку, мобілізація ресурсів і процес легітимації (узаконолення). Ці типи аналізу проводяться експертами, які досліджують кейси у тісній співпраці з безпосередніми представниками кластерів. Це допомагає врахувати інноваційні можливості, визначені провідними стейкхолдерами (компаніями, університетами, посередниками). Співпраця регіональних експертів з міжнародними фахівцями допомагає краще визначитися щодо питання міжнародної конкурентоспроможності. Також, залучення стейкхолдерів з іноземних кластерів додає більше вартості до процесу аналізу та оцінки (peer review).

5. *Форсайт (метод довгострокового прогнозування)*: цей метод апелює до оцінок, описів і аргументації висококваліфікованих фахівців – експертів. Для зниження рівня суб'єктивності експертних прогнозів, до їх розробки залучають широке коло компетентних експертів, сприяючи виробленню ними узагальненої і узгодженої групової оцінки. Форсайт-прогнозування визнає можливість альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього та націлений на формування бажаних траєкторій розвитку. Форсайт-прогнозування має наступні характеристики: орієнтований на дії, відкритий для альтернативних перспектив, інтерактивний. Форсайт пропонує багато різних методів, що можна об'єднувати для здійснення дослідження. Найбільш відомий метод: *Дельфі (Delphi)* – метод проведення повторних опитувань експертів (багато-раундового експертного дослідження).



## **КРОК 2 УПРАВЛІННЯ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВУЧАСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Той факт, що S3 базується на інноваційному потенціалі автоматично обумовлює залучення різних видів та рівнів стейкхолдерів до активної участі в розробці її дизайну та подальшій імплементації. Найбільш поширена модель управління, основана на трьохсторонній співпраці між промисловістю, дослідницькими інституціями/ВНЗ та органами влади (модель *потрійної спіралі*) більш не є актуальною в контексті смарт спеціалізації та потребує модернізації.

Для ефективного процесу розробки S3 обов'язковою умовою є залучення користувачів інноваційними продуктами, чи груп, що представляють інтереси споживачів, відповідні НГО, що представляють громадян та працівників. Іншими словами, модель управління має включати ринок та громадянське суспільство водночас. Така модель запобігає наданню переваги певним групам, чи лобіюванню інтересів головних регіональних стейкхолдерів під час прийняття рішень.

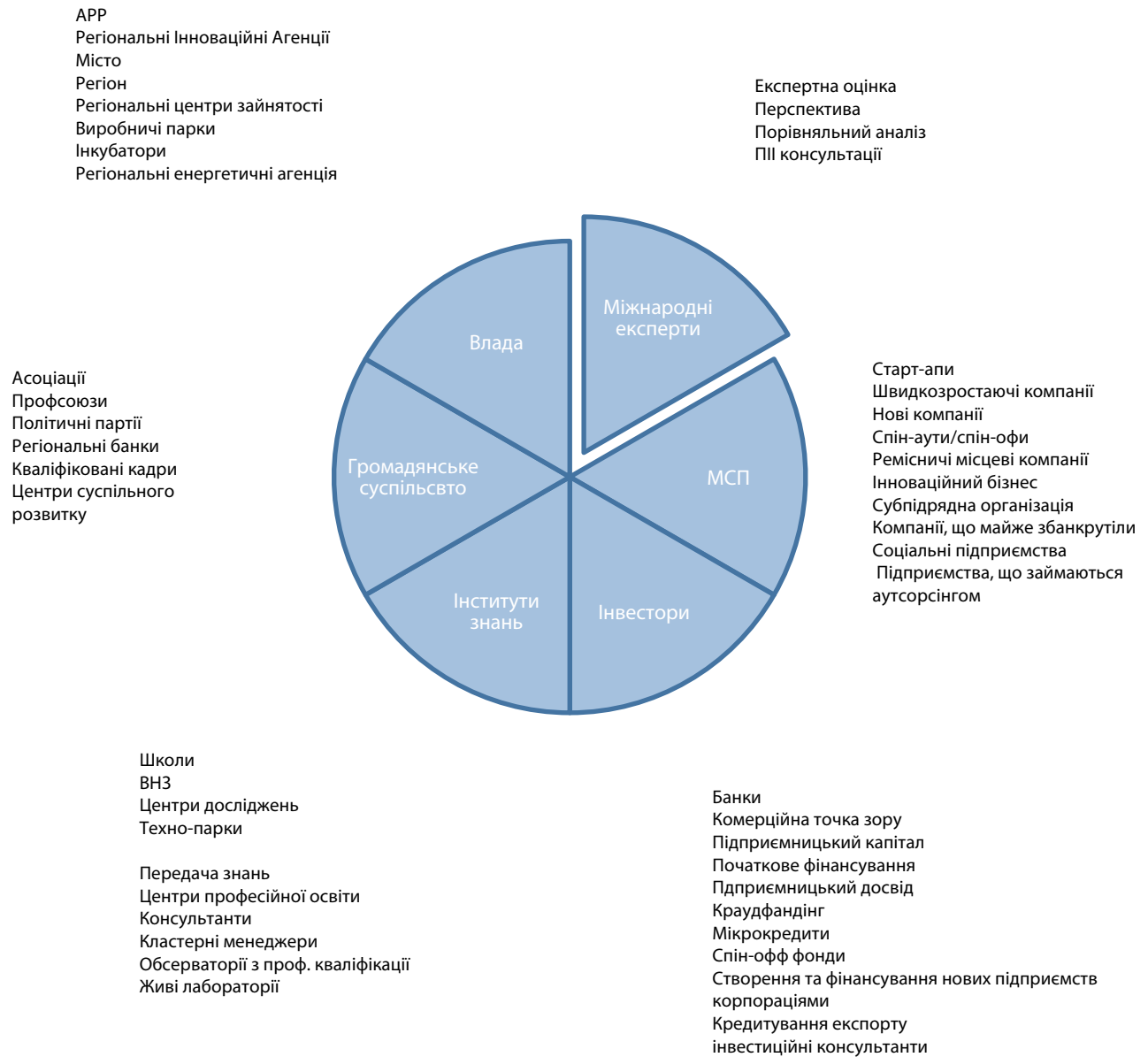
Аби забезпечити право голосу кожного стейкхолдера під час розробки та імплементації стратегії, модель управління має будуватися за принципом *спільного керівництва*, а це означає, що ієрархія в процесі прийняття рішень має бути достатньо гнучкою, щоб кожний учасник брав на себе ініціативу на конкретних етапах проектування S3 відповідно до своїх можливостей, навиків та досвіду. Коли учасників забагато, час від часу, можуть виникати певні труднощі в процесі пошуку спільних точок дотику та урегулювання конфліктних ситуацій. Для того щоб заздалегідь уникнути цієї проблеми орган управління S3 повинен включати *горизонтальну групу (boundary-spanners)*, що складається з людей або організацій, які мають багатосторонні знання та гарний досвід комунікації між представниками різних інституцій для налагодження комунікації між різними стейкхолдерами та модерування процесом.

### **Що необхідно зробити?**

Структура управління та процеси рекомендовані нижче не повинні розглядатися, як єдиний можливий зразок для застосування в усіх регіонах незалежно від місцевих умов. Регіональний контекст допоможе визначити точну сукупність стейкхолдерів, яких необхідно залучити до участі в розробці стратегії. Регіональний контекст також допоможе визначити хто найкраще може керувати процесом.

Найважливішими учасниками процесу є державні органи, університети, інвестори, підприємці, громадянське суспільство та міжнародні експерти. На малюнку нижче представлена кожна з категорій, визначена Європейською Асоціацією Агенцій Регіонального Розвитку (EURADA) :

## Структура регіональних знань



Типова структура управління стратегії S3 складається з **Керівної групи** (Steering Group), **Команди менеджерів** (Management Team) та **Робочої групи** (Working group), за необхідністю можливо долучати інші тематичні або проектні робочі групи, що працюють так:

**Керівна група:** відповідальна за загальну ефективність проекту, зазвичай включає членів бізнес-спільноти, місцевий та регіональний уряди, ключових інноваційних акторів. Кількість членів групи визначається досить ретельно: гарний баланс складає приблизно 15 осіб, які зустрічаються кожні два-три місяці. Основні завдання, як правило, включають в себе встановлення цілей та моніторинг діяльності, відбір членів Команди менеджерів, нагляд за робочою програмою, політична та інституційна підтримка, співпраця з Європейською комісією (ЄК).

**Команда менеджерів:** відповідає за реалізацію проекту S3 під керівництвом Керівної групи. Склад команди зазвичай варіюється в залежності від місця, проте кожен регіон має свого менеджера проектів з яким працює невелика група людей (не більше трьох осіб). Основні завдання команди включають співпрацю з ЄК та надання звітів про стан виконання проекту, забезпечення секретаріату Керівної групи, створення та координація завдань проекту, здійснення оцінки проекту, підтримка регіонального консенсусу в рамках проекту. В ролі координатора команда вказує на можливу співпрацю з іншими регіонами S3 для отримання досвіду та обміну знаннями. Вибір місця розташування команди є надзвичайно важливим завданням бо від місця фізичного розташування залежить, як саме буде сприйматися проект.

**Робоча група:** механізм робочої групи виконує декілька завдань. По-перше, він допомагає створити регіональний консенсус в рамках проекту S3 та забезпечує залучення ділової спільноти, особливо якщо групи є галузевими. Для ефективної роботи групам необхідно визначити коло повноважень та реальний графік досягнення результатів. Висновки робочих груп надсилаються та обговорюються під час стратегічних дискусій в Керівній групі.

Пропонуємо декілька важливих уроків з досвіду RIS щодо залучення ділової спільноти до процесу:

- *Комунікація:* необхідна чітка комунікаційна стратегія. Підприємства, які брали участь в проектах RIS вимагають постійного забезпечення зворотного зв'язку;
- *Управління:* Команда менеджерів та Керівна група зазвичай відіграють ключову роль у підтримці ефективної комунікації, особливо за умови, якщо керівник групи або команди є провідним лідером місцевого бізнес-сектора або має гарні зв'язки з місцевою бізнес-мережею;
- *Лідери галузі:* можуть допомогти залучити місцеву бізнес-спільноту до традиційних чи нових галузей, кожна з яких потребує впровадження інновацій;
- *Місцеві засоби масової інформації:* залучення місцевих ЗМІ сприяє підвищенню ефективності впровадження S3;
- *Пілотні проекти:* пілотні проекти, що реалізуються місцевими лідерами бізнес-сектору є ефективною формою практичного навчання, що генерує корисну інформацію та допомагає підтримувати активне залучення бізнес-спільнот.

## **КРОК 3 РОЗРОБКА ЄДИНОГО БАЧЕННЯ МАЙБУТЬОГО РЕГІОНУ**

Вся отримана в процесі аналітика має використовуватися для створення комплексного сценарію регіональної економіки спільного для всіх зацікавлених сторін. Цей сценарій є основою для розробки бачення того, де регіон хоче опинитися в майбутньому, які основні цілі та досягнення регіон ставить перед собою. Наявність чіткого та спільного бачення регіонального розвитку має вирішальне значення для утримування інтересу з боку стейкхолдерів, адже S3 є довгостроковим процесом. У цьому контексті, комунікація – це один з найважливіших елементів процесу розробки та реалізації стратегії.

### **Що необхідно зробити?**

Важливо розуміти, що перш за все це політичний крок. Головна його мета полягає у здобутті політичної підтримки для можливості перейти до наступного кроку, зокрема, імплементації стратегії. Бачення повинно бути чітким та достатньо широким для того, щоб встановити реальні пріоритети та конкретні шляхи їх виконання. Бачення також має чітко визначати шляхи економічного відновлення та трансформації регіону. Бачення, наприклад, може представити регіон, як новий технологічний хаб, на основі високої концентрації технологічно орієнтованих державних та приватних установ. Бачення також може виступати в ролі вузла у сфері транскордонного співробітництва. Бачення може будуватися на основі зосередження професійних навичок населення, як рушійної сили майбутнього регіонального розвитку. Іншими словами, розробка загального бачення вимагає визначення сукупних характерних рис регіону.

## ХАРАКТЕРИСТИКА

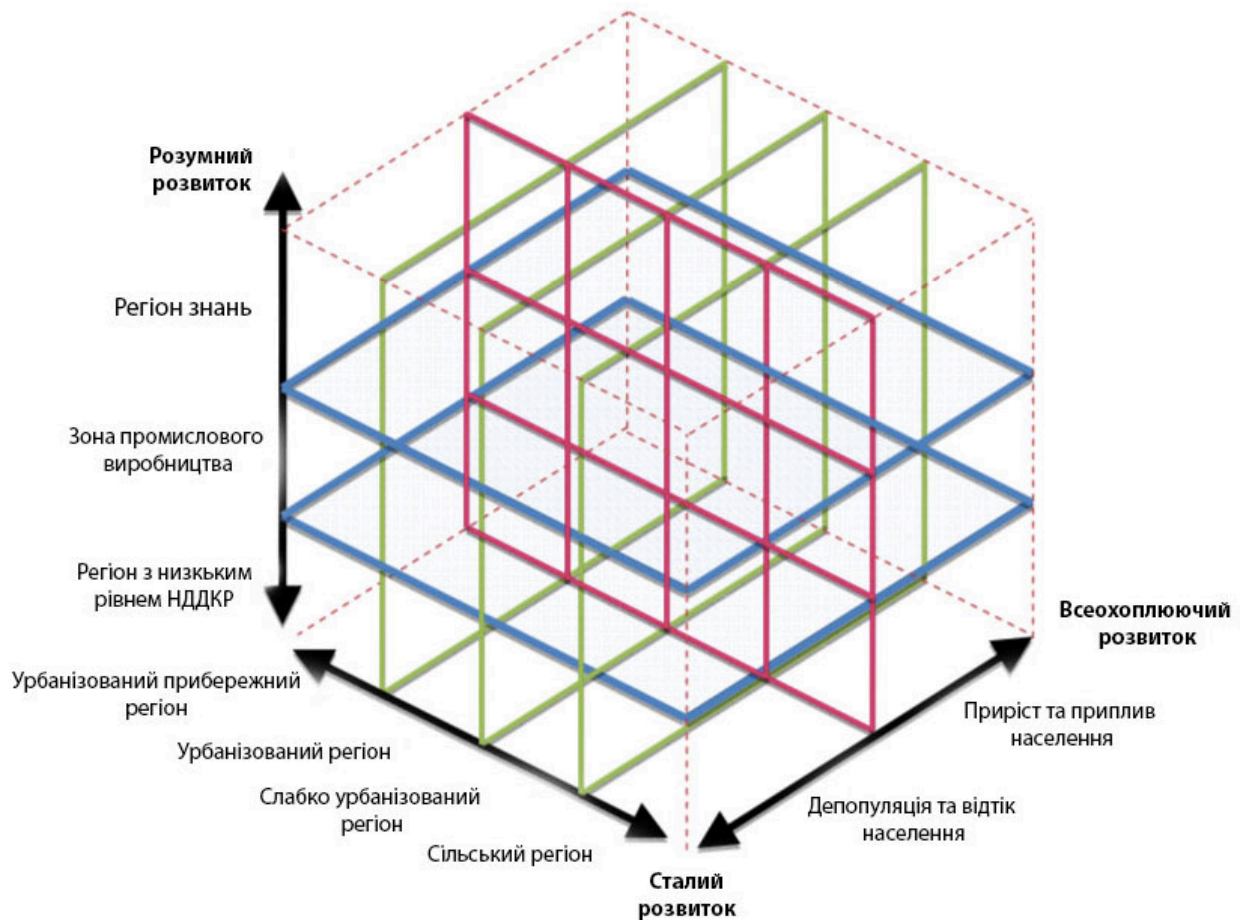
Для того щоб допомогти політичному керівництву визначити необхідні характеристики регіону, нижче пропонується розглянути тривимірну діаграму всередині якої кожен регіон може визначити своє розташування. Три сторони діаграми відображають три пріоритети Європи 2020, кожен з яких містить свою типологію:

- Типологія розумного розвитку: *регіони, що концентрують знання; регіони-зони промислового виробництва; регіони, що не використовують НДДКР*; кожна категорія ділиться на підвиди. Ці три категорії відображають головні відмінності у співвідношенні рівня знань та інновацій в регіоні;
- Типологія сталого розвитку: ця типологія базується на відношенні між урбанізованим середовищем та природнім середовищем та фіксує комбінації викликів, що мають місце у сфері навколишнього середовища та енергетики: *сільські території, сільські території поруч з міськими, урбанізовані території, міська прибережна територія*;
- Типологія всеохоплюючого розвитку: типологія фіксує різні соціальні питання. Мова йде про регіони, що стикаються з *депопуляція населення і відтоком населення* та регіони, в яких спостерігається *приріст чисельності населення та приплив населення*.

На малюнку нижче, кожна окрема ось представляє один із трьох пріоритетів Європи 2020. Комбінація типології *розумного* розвитку, *сталого* розвитку та *всеохоплюючого* розвитку передбачає 24 можливих тристоронніх типи місцевої характеристики. На основі аналізу регіональних особливостей та інноваційного потенціалу розробляються сценарії, які потім пропонуються до розгляду широкій аудиторії (включаючи національних представників та міжнародних експертів). На цьому етапі реалізації стратегії важливо *визначити (максимально раціонально) позицію регіону в міжнародному контексті*. В залежності від свого типу (центри знань, зони промислового виробництва, регіони з низьким рівнем НДДКР), регіони почнуть адаптувати різні програми навколо наступних трьох стратегій, що:

- спираються на поточні переваги (науковий поштовх/технологічне стимулювання);
- підтримують соціально-економічну трансформацію (реконверсія або визначення нових рубежів соціально-економічної політики);
- надолужують в напрямку розбудови наукомісткої спроможності.

### Інтегрована типологія регіонів за пріоритетами Європа 2020



#### РІВЕНЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ

Інший важливий аспект обговорення сценарію регіональної трансформації є *рівень взаємозв'язку* регіональної інноваційної системи. Для підготовки та обговорення сценарію пропонується застосовувати метод форсайту. На практиці, під час розробки багатьох подібних стратегій були створені робочі групи, в рамках яких обговорювались сценарії на основі аналізу, приклади кращих практик та обмін досвідом. Такі групи виявляються максимально корисними під час обговорення та перевірки проведених аналізів, внесення ідей для пілотних проєктів, передачі практичного досвіду виконання моніторингу та оцінювання, наприклад: чітко визначене коло обов'язків та календарний план; тісний зв'язок з тими, хто приймає участь в процесі прийняття політичних рішень; заохочення приватного сектора до обговорення, що є доволі складним процесом; актуальність міжгрупової взаємодії; переваги залучення міжнародної практики.

#### КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ S3

Тісна комунікація в рамках S3 необхідна для схвалення самої стратегії усіма регіональними та національними стейкхолдерами. Комунікація залишається важливим процесом протягом всіх етапів реалізації стратегії (розробка бачення, визначення політичних пріоритетів, схвалення плану дій, імплементація ключових проєктів, тощо). Пропонуємо розглянути важливі компоненти комунікаційної стратегії:

1. *Визначення цілей:* головна мета полягає у визначенні місця проекту S3 у національному та регіональному контексті для інформування та залучення попередньо визначених цільових груп. У перспективі, цей процес також може долучити нових стейкхолдерів та громадську думку щодо підтримки розвитку інноваційного регіонального підприємництва;
2. *Визначення груп стейкхолдерів та мотивація:* різні цільові групи мають різні потреби відповідно різні комунікаційні інструменти мають бути застосовані. МСП, високотехнологічні компанії, ВНЗ, бізнес-посередники, місцеві, регіональні та національні органи влади, ЗМІ, тощо. Всі учасники мають різне уявлення та очікування від S3. Тому ще однією важливою метою стратегії є забезпечення підтримки з боку учасників та їх максимальний внесок в S3. Зокрема, необхідно визначити відповідний метод та очікувані результати для кожної цільової групи.
3. *Визначення традиційних інструментів комунікації:* перелік інструментів включає розробку та використання лого; веб-сторінки з англійською версією для ефективнішого поширення інформації; інформаційні розсилки та буклети; написання публікацій, що стосуються різних аспектів S3 (ключові аналізи, експертні оцінки, звіти); конференції, семінари та участь в міжнародних тематичних заходах; проведення компанії в пресі та на телебаченні. Зміст комунікаційного плану має будуватися на стратегічних напрямках та демонструвати ключові проекти стратегії.
4. *Визначення активних інструментів комунікації:* до активних інструментів належать, зокрема, робочі візити до стейкхолдерів або спільні воркшопи та семінари. Інші приклади подібних інструментів: відвідування промислових об'єктів; прес-конференції (включаючи різні сценарії); обговорення в форматі круглого столу; зустрічі з місцевими та регіональними політиками.

## **КРОК 4 ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ**

Для органів управління S3 дуже важливо зосередитися на обмеженій кількості пріоритетів відповідно до регіонального потенціалу стратегії визначеного на етапі аналізу, що в свою чергу зосереджений на процесі підприємницького відкриття. Ці пріоритети будуть тими сферами інноваційної та дослідницької діяльності, в яких регіон матиме змогу досягти результатів.

На додаток до конкретних технологічних або галузевих пріоритетів, необхідно звернути увагу на визначення пріоритетів горизонтального типу для поширення та застосування *Ключових Інноваційних Технологій (Key Enabling Technologies)*, а також, соціальні та організаційні інновації, фінансування розвитку щойно започаткованих підприємств, що часто є недоліком в багатьох регіонах, що поставили в пріоритет створення фірм, орієнтованих на технологічні інновації проте не відстежують стан розвитку цих фірм або їх кількість робочих місць.

### **Що необхідно зробити?**

Ключовими критеріями при виборі кількох пріоритетів серед різноманіття можливих варіантів є:

- Наявність ключових ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи профільні навички та резерви робочої сили),

- Потенційна здатність до диверсифікації цих галузей, міжгалузевих відносин або інших економічних сфер,
- Наявність критичної маси та/або критичного потенціалу в рамках кожного сектору/галузі,
- Місце регіону в міжнародному просторі в якості вузла в глобальному ланцюгу доданої вартості.

Проте постає питання, як саме визначити пріоритетні напрямки? Якщо напрямки подані досить узагальнено, наприклад, еко-інновації, відновлювана енергія, екологічно стала транспортна система, більшість регіонів не в змозі виділити свої унікальні конкурентні переваги. Для того щоб пріоритети були більш ефективними та максимально синхронізованими до майбутнього плану дій (див. Крок 5), пріоритети мають бути точними, наприклад: інновації в галузі активного довголіття на базі ІКТ, інноваційне рішення для зниження міських заторів, еко-будівництво з використанням деревини.

Процес пріоритизації завжди пов'язаний з ризиком для тих має визначити декілька сфер діяльності, бо в результаті він отримує доступ до державного фінансування, тому наступних помилок слід уникати:

- Розповсюдження коштів серед найбільш потужних лобі в регіоні;
- Імітація інших регіонів.

Дослідницькі та інноваційні стратегії S3 мають вирішувати складні питання пов'язані з пріоритизацією та розподілом ресурсів шляхом залучення всіх стейкхолдерів у процес підприємницького відкриття, який в свою чергу має забезпечувати інклюзивний та відкритий процес пріоритизації.

Існує декілька методів організації такого процесу: опитування, семінари, краудсорсінг, семінари з активного розвитку навичок з менеджменту. Такий відкритий та спільний процес, в залежності від науково-доказової бази щодо регіональних активів є найкращими гарантіями уникнення як ризику захоплення груп інтересів, так і ризику замикання на традиційних сферах діяльності регіону. Щойно пріоритети було визначено, важливо, щоб стратегія була затверджена та схвалена широким регіональним електоратом (у формі представництва Ради чи Форуму або через заходи високого рівня).

## **КРОК 5 ВИЗНАЧЕННЯ УЗГОДЖЕНОЇ ПОЛІТИКИ, ДОРОЖНІХ КАРТ ТА ПЛАНУ ДІЙ**

Стратегія повинна реалізовуватися за допомогою дорожньої карти, що включає в себе ефективний план дій. План дій (*Action plan*), у свою чергу, дозволяє конкретизувати та сформулювати усі правила та інструменти, що необхідні регіону для досягнення визначених пріоритетів.

Узгоджений, багаторічний План дій має включати:

- Визначення широких напрямків діяльності, що відповідають обраним пріоритетам та можливим викликам з якими регіон може зіткнутися;
- Визначення проектів та механізмів реалізації плану;
- Визначення цільових груп;

- Складання переліку стейхолдерів, яких необхідно залучити до процесу та визначення їх обов'язків;
- Визначення чітких цілей для оцінки результатів та загальної ефективності дій;
- Визначення строків;
- Визначення джерел фінансування, орієнтованих на декілька груп та проектів (розробка та виконання *Таблиця 1*)

### **Що необхідно зробити?**

Процес планування враховує водночас застосування вже існуючих програм/інструментів на основі доказів щодо їх ефективності та актуальності для пріоритетних напрямків, та нові інструменти обґрунтовані за рахунок їх внеску до цілей стратегії. Вибір інструментів доволі різноманітний та дозволяє обрати найбільш збалансовану та ефективну політику. Для зручності рекомендується використовувати таксономії (*Таблиця 1* та *Таблиця 2*) аби зрозуміти, які саме інструменти допоможуть досягти стратегічних цілей S3.

*Таблиця 1, Таблиця 2, Таблиця 3, Таблиця 4, Таблиця 5* наводять приклади стратегій та дотичних напрямків діяльності/інструментів, відповідно до типу та інституційної спроможності регіону: цей елемент підкреслює необхідність введення національної складової в узгоджену політику регіону. Кожна дія має вимірюватись чітко визначеними показниками, що будуть відображати досягнення та завдання Плану дій.

Процес розробки S3 передбачає багато ризиків особливо під час вибору пріоритетів. Тому на початку рекомендується впроваджувати експериментальні проекти для тестування нових підходів або отримання більшої кількості корисної інформації та впевненості щодо перспективи обраних пріоритетів для S3. Такі експериментальні *пілотні проекти* мають відповідати наступним критеріям: а) синхронізація з обраними пріоритетами S3, б) внесок цих проектів у короткостроковій перспективі.

Функції пілотних проектів передбачають:

- Надання нової інформації щодо регіонального інноваційного потенціалу (участь в процесі підприємницького відкриття);
- Демонстрація факту, що стратегія реалізується а не залишається теорією або не використаною концепцією;
- Використання та тестування нових політичних підходів у невеликому масштабі перш ніж перейти до більш широкої діяльності в рамках стратегії та зниження ризиків.

Слід зазначити, що під час реалізації таких пілотних проектів процес моніторингу та оцінювання має бути максимально посиленим, для того щоб висновок щодо їх продовження або припинення будувався на достовірних та надійних доказах. Якщо такі процеси використані належним чином під час імплементації пілотних проектів, вони можуть забезпечити *механізми фінансування на основі отриманих результатів (performance-based funding mechanisms)*, що доволі складно застосовувати в існуючих програмах без цього інформаційного резерву.



**Таблиця 1 Механізм реалізації регіональних інновацій: таксономія**

|                                     | Генерування знань   | Розповсюдження знань  | Використання знань  |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Традиційні інструменти</b>       | Технологічні фонди, ініціативи/підтримка/гранти НДДКР<br>Підтримка наукових досліджень та технологічних центрів<br>Підтримка розвитку інфраструктури<br>Людський капітал для НДР  | Наукові парки<br>Офіси науково-технічного обміну<br>Науково-технічні брокери<br>Моделі мобільності, моделі заохочення талановитих ресурсів<br>Нагороди за новаторство | Інкубатори<br>Підтримка старт-апів та інноваційних послуг (бізнес підтримка та коучинг)<br>Програми навчання та інформаційно-просвітницькі заходи |
| <b>Нові інструменти</b>             | Державно-приватне партнерство (ДПП) для інновацій<br>Дослідницькі мережі  | Інноваційні ваучери<br>Сертифікати/ акредитації   | Кандидатські програми у сфері промисловості<br>Підтримка креативності<br>Порівняльні аналізи у сфері інновацій                                    |
|                                     | Центри розвитку конкурентоспроможності<br>Науково-практичні центри<br>Нове покоління наукових та технічних парків та кластерів<br>Підприємницький та початковий капітал<br>Система гарантій для фінансування та інновацій |   |   |
| <b>Експериментальні інструменти</b> | Транскордонні наукові центри  | Ринки знань<br>Відкриті джерела – Відкриті знання   | Регіональна промислова політика<br>Інноваційно-орієнтовні державні закупівлі  |

**Таблиця 2 Інноваційні інструменти реалізації орієнтовані на МСП**

| Мета підтримки                    | Форма та зосередження інноваційних послуг для МСП  |  |
|-----------------------------------|--|--|
|                                   | Реактивні інструменти, що забезпечують внесок в інновації  | Проактивні інструменти, що зосереджуються на вивченні інновацій  |
| <b>Глобальні зв'язки</b>          | Центри передового досвіду<br>Транскордонні технологічні центри<br>Фінансування міжнародних НДР чи інноваційних проектів  | Моделі міжнародного науково-технічного обміну<br>Моделі мобільності<br>Підтримка глобальної мережі підприємств<br>Транскордонні інноваційні ваучери<br>Передові ринкові інновації                          |
| <b>Регіональна система</b>        | Колективний технологічний розвиток або центри інновацій  | Кластерна політика<br>Проактивні посередники<br>Інноваційні ваучери<br>Підтримка регіональної мережі підприємств<br>Моделі, що впливають на культуру інновацій   |
| <b>Індивідуальні підприємства</b> | Інкубатори, що стало підтримуються<br>Традиційні активні технологічні центри<br>Фонди початкового та венчурного капіталу<br>Субсидії НДР та податкові ініціативи | Поради з менеджменту<br>Інкубатори, що підтримуються<br>Проактивні технологічні центри<br>Аудити, моніторинг потреб<br>Навчальні програми з менеджменту інновацій<br>Моделі технічно-економічного розвитку |

Таблиця 3 “Наявність існуючих резервів”: приклади регіональних стратегій та відповідне поєднання політичних заходів

| Тип регіону за економічною характеристикою (ОЕСР)  | Рівень регіональної компетенції в галузі науко-технічної та інноваційної політики  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | Високий  | Середній  | Низький   |
|  | Стратегія: зміцнення передового досвіду у створенні бази знань та розвитку нових високотехнологічних галузей   |   |   |
| <p>Центри знань/ технологічні центри</p> <p>Передові регіони в галузі науки і технологій</p>                     | <p>Спів-фінансування університетів: інституційне та конкурсне</p> <p>Фінансування науково-дослідних та технологічних центрів</p> <p>ДПП у галузі інновацій</p> <p>Фонди цільового призначення (досліджень), для учасників ДПП та спільних (коопераційних) проектів</p> <p>Участь в національних та міжнародних науково-дослідних програмах на конкурсній основі</p> <p>Схеми промоції спін-офф досліджень (регіональні фонди початкового та венчурного капіталу)</p> <p>Регіональні високотехнологічні (наукоємні) кластери, Науково-технологічні (S&amp;T) парки, інкубатори</p> <p>Заохочення компетентних ресурсів на міжнародному рівні у нові цільові галузі</p> <p>Розвиток стратегічної спроможності (регіональний форсайт)</p> | <p>Поповнення національних інвестицій в науково-дослідну інфраструктуру</p> <p>Участь в програмах національних центрів конкурентоспроможності (спів-фінансування)</p> <p>ДПП для розробки високотехнологічної продукції</p> <p>Науково-технічні парки, інкубатори</p> <p>Програми стимуляції підприємництва</p> <p>Заохочення компетентних ресурсів на міжнародному рівні у нові цільові галузі</p> <p>Заохочення участі громадських та приватних стейкхолдерів в міжнародних технологічних мережах</p> | <p>Лобювання національного уряду щодо інвестицій у великі науково-технічні інфраструктури пов'язані з регіональними перевагами</p> <p>Участь в програмах національних центрів конкурентоспроможності (обмежене регіональне фінансування)</p> <p>Приваблення ПІІ наукоємних компаній та Транснаціональних компаній (інфраструктура, робоча сила)</p> <p>Науково-технологічні парки та інкубатори</p> <p>Сприяння розробки моделей приваблення компетентних та талановитих ресурсів</p> <p>Ваучери знань</p> <p>Платформи для визначення перспектив розвитку високих технологій</p> |
| <p>Регіони з інтенсивним науково-технічним виробництвом</p> <p>Регіони з розвинутим промисловим виробництвом</p> | <p><b>Стратегія: зміцнення синергії між розробками науково-технічних досліджень та виробничою діяльністю</b></p>   |   |   |
|  | <p>Інвестиції у наукові або технологічні ніші, що доповнюють національні наукові центри</p> <p>Інструменти передачі технології (офіси обміну технологіями серед ВНЗ, технологічні брокери в центрах досліджень)</p> <p>Приваблення талантів (в країні та за її межами), гранти на дослідження для випускників</p> <p>Кластерна політика, пов'язана з інвестиціями в науково-технічну інфраструктуру</p> <p>Науково-практичні центри актуальні для регіональної промисловості</p> <p>Підтримка підприємництва та спін-оффів (конкурси написання кращих бізнес-планів та регіональні венчурні фонди)</p>   | <p>Стимули для регіональних державних досліджень</p> <p>Підтримка підприємництва (мережі приватних осіб, навчальні курси, брокерські програми для приватних венчурних інвесторів (бізнес-ангелів), спеціалізовані фонди для початкового капіталу)</p> <p>Інфраструктура для створення бізнесу (інкубаторів) та науково-технологічних парків</p> <p>Підтримка фірм, що наймають кваліфікованих випускників</p>   | <p>Підтримка регіональних суб'єктів щодо міжнародного “наукоємного” державно-приватного партнерства</p> <p>Підтримка інтернаціоналізації бізнес-кластерів</p> <p>Заохочення інновацій у сфері послуг</p> <p>Технологічні парки та інкубатори</p> <p>Інноваційні ваучери у відібраних напрямках</p> <p>Діяльність спрямована на брендінг місцевості/регіону</p>  |

**Таблиця 4 “Підтримка соціально-економічної трансформації”: приклади регіональних стратегій та відповідне поєднання політичних заходів**

| Тип регіону за економічною характеристикою (ОЕСР)  | Рівень регіональної компетенції в галузі науко-технічної та інноваційної політики   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | Високий   | Середній  | Низький  |
|  | Стратегія: модернізація виробничої діяльності у напрямку ніш з доданою вартістю ‘Стратегія інноваційної екосистеми’   |   |  |
| <p>Середньотехнологічне виробництво та постачальники послуг</p> <p>Регіони з промислове виробництво та відносно високим потенціалом освоєння знань</p> | <p>Підтримка науково-промислових зв'язків: кадрові схеми обміну, консультаційні послуги у технологічній галузі, розповсюдження технологій (технологічна дифузія)</p> <p>Регіональні агенції з просування інновацій, що поєднують науково-технологічний обмін з іншими послугами</p> <p>Просування страт-апів у галузі інновацій (мережі бізнес-ангелів, регіональні венчурні фонди)</p> <p>Збільшення концентрації та інтернаціоналізація регіональних виробничих кластерів</p> <p>Інноваційне орієнтування регіональних державних закупівель</p> | <p>Технологічні платформи (поєднання технологічних шкіл з МСП)</p> <p>Науково-технологічний обмін у відповідних галузях, співфінансовані з національним урядом</p> <p>Мережі регіональних консультаційних центрів, мережі для поглиблення синергії між національними агенціями в регіоні та регіональними агенціями</p> <p>Інноваційні ваучери для МСП</p> <p>Підтримка випускників під час адаптації в підприємствах</p> | <p>Підтримка інновацій у сфері послуг або культурній індустрії</p> <p>Підтримка дрібномасштабних кластерів, що орієнтовані на глобальні мережі</p> <p>Інноваційні ваучери для новачків</p>   |
| <p>Організаційна та структурна інерція або демонтаж промислових підприємств у регіонах</p> <p>Регіони з низьким науково-технічним розвитком</p>        | <p>Місцеві центри знань, офіс національних центрів знань</p> <p>Навчальні програми та тренінги в підприємствах</p> <p>Підтримка зв'язку з міжнародними мережами виробництва</p> <p>Регіональні форуми для визначення перспектив ніш з доданою вартістю</p>  | <p>Ініціативи управління системою постачання та зменшення фрагментації</p> <p>Державні закупівлі орієнтовані на інновації</p> <p>Перегляд програм для регіональних технікумів</p> <p>Інформування громадськості, популяризації підприємства</p>   | <p>Розвиток прихованого попиту на інновації (інноваційні ваучери, залучення студентів до роботи в МСП)</p> <p>Тренінги для підвищення кваліфікації та безробітних</p> <p>Підтримка інноваційно-орієнтованих кластерів</p> <p>Підтримка інклюзії регіонів у міжнародні виробничі мережі</p> |
|  | Стратегія: заохочення до освоєння знань та підприємницької динаміки   |   |  |

**Таблиця 5 “Надопущення в напрямку розбудови наукомісткої спроможності”: приклади регіональних стратегій та відповідне поєднання політичних заходів**

| Тип регіону за економічною характеристикою (ОЕСР)  | Регіональний інституційна влада   |   |         |
|--|---|---|---------|
|  | Високий   | Середній  | Низький |
|  | Стратегія: модернізація та збереження людського капіталу, створення критичних мас та підвищення якості комунікабельності  |   |         |
| Регіони з інтенсивним виробництвом видобувної промисловості  | Регіональні агенції бізнес розвитку<br>Навчальні курси та програми (публічна оферта, стимулювання підприємств), програми обміну студентами та моделі залучення компетентних кадрів<br>Регіональні стимули для підвищення кваліфікаційних програм у компаніях<br>Стимулювання найму кваліфікованих кадрів у компаніях  | Програми підтримки інновацій (інноваційні посередники, підтримка розвитку бізнесу (філії національних агентств), зв'язок з торговими та експортними агенціями<br>Залучення національних інвестицій у професійну та вищу освіту<br>Просування національних навчальних програм<br>Залучення регіональних стейкхолдерів у зовнішні виробничі мережі<br>Забезпечення інвестицій у національній інфраструктурі для посилення зв'язку |         |
| Сільські місцевості у країнах, що відстають та спеціалізуються на виробництві видобувної промисловості | Створення центрів знань у традиційних галузях (сільське господарство, туризм) галузі національних дослідницьких установ<br>Програми інноваційної підтримки для незначних інновацій (інноваційний посередник, підтримка розвитку бізнесу)<br>Комунікація з організаціями з підтримки бізнесу (торгові палати) та більш широкомасштабні мережі<br>Фінансування експериментальних інноваційних проектів у традиційних галузях<br>Регіональні акторами у національних та міжнародних виробничих мереж |   |         |

## **КРОК 6 ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ ТА МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ**

### **Моніторинг та оцінювання**

Перш за все, слід розрізняти ці два процеси. *Моніторинг* - це відстежування ходу виконання стратегії. Метою моніторингу є перевірка та контроль запланованої діяльності, належне використання фінансових ресурсів.

Система моніторингу стратегій смарт спеціалізації охоплює три типи показників:

- Контекстні показники оцінюють регіон відносно середньої оцінки країни або інших схожих регіонів. Ці показники, як правило, додаються до загальних цілей стратегії
- Показники результату вибрані для кожного компоненту стратегії, що сприяють досягненню стратегічних цілей. Ці показники дозволяють перевірити, чи ці дії успішні чи ні, тобто чи вони призводять до очікуваних змін.
- Показники віддачі, що вимірюють хід виконання заходів для досягнення очікуваних результатів

*Оцінювання* зосереджується на визначенні того, як саме виконуються завдання стратегії.. Для здійснення оцінки необхідно, щоб строки для кожного завдання були чітко сформульовані на кожному рівні реалізації стратегії, починаючи з загальних завдань та переходячи до більш конкретних.

Як правило, моніторинг здійснюється сторонами, що відповідають за реалізацію стратегії тоді як оцінювання повинно виконуватися незалежними експертами, під керівництвом сторін, відповідальних за стратегію. Моніторинг та оцінювання доповнюють один одного. Моніторинг забезпечує частину емпіричної інформації для здійснення оцінки тоді як процес оцінювання може викликати необхідність в покращенні показників моніторингу (для залучення нових елементів, наприклад, глибини партнерських відносин, які беруть участь в реалізації спільних дій).

Обидва процеси мають бути закріплені чіткої послідовності логічних дій : стратегія та кожен з її компонентів має чітко формулювати що саме передбачають заплановані зміни та яким чином очікувана віддача приведе до запланованих результатів. Часто проблема виникає коли стратегії та програми були розпочаті без чіткого розуміння очікуваних результатів та лежачій в основі послідовної логіці дій.

Цілі для показників результату (як з точки зору короткострокових, так і середньо-довгострокових результатів) повинні бути включені в кожен дію та стратегію в цілому з самого початку. Ці цілі можуть бути якісними або кількісними, але вони повинні бути зрозумілими. Ці показники також мають враховувати точку відліку (вихідні умови). Таким чином, вихідні умови та дії, що призводять до їх змін відображають важливий елемент, який дає можливість визначити ефективність втручання.

### **Що необхідно зробити?**

Немає єдиного та стандартного підходу до розробки системи моніторингу та оцінки для S3, оскільки вона повинна бути адаптована до певного регіону. Загалом, показники результату для S3 мають вимірювати зміни або еволюцію регіональної виробничої

структури у напрямку діяльності, яка а) є глобально конкурентоспроможною та б) може принести додану вартість. Коли результати є довгостроковими, необхідно використовувати проміжні показники результатів для виміряти прогрес я досягненні мети. Наприклад, програма підтримки дослідницької діяльності може використовувати кількість патентів як проміжний індикатор, поки завданням програми є збільшення виробництва інноваційної продукції.

**Таблиця 6 Приклади програмних завдань, проміжних та очікуваних результатів, відповідних показників**

| Завдання  | Очікувані результати  |  |   |
|---|---|--|---|
|   | Проміжні  | Короткострокові  | Середньо/довгострокові  |
| Цілі програми   |   |  |   |
| Підвищення обізнаності про наявність нових технологій       | Просвітницька компанія, відвідування ярмарків, консультативні послуги   | Адаптування технологій   | Збільшення та покращення ділової активності, постійний процес підвищення обізнаності та адаптації відповідних технологій  |
| Поліпшення базових навичок у визначених галузях             | Тренінги, обміни кадрами  | Поліпшення технічної компетентності кадрів, підвищення ефективності внутрішніх досліджень та розробок  | Збільшення та покращення інноваційної активності, збільшення ефективності освоєння нових технологій   |
| Збільшення науково-промислових зв'язків                     | Розміщення студентів, проекти або мережі науково-технічної співпраці  | Зміцнення навичок, технічної компетенції та бази знань, адаптація до нової моделі робочої поведінки  | Нова продукція та послуги на основі інновацій, покращена якість продукції   |
| Збільшення інтенсивності дослідницької діяльності у регіоні | Субвенції на дослідження підприємствам або університетам/дослідницьким центрам  | Збільшення витрат на дослідження у підприємствах, збільшення кількості патентів та публікацій  | Покращена інноваційна діяльність, зміцнення репутації   |
| Стимулювання запуску нових технологічних компаній           | Фінанси та інформація для майбутніх підприємців, інкубація  | Створення нових високотехнологічних компаній   | Довгостроковий та сталий розвиток нових високотехнологічних промислових секторів  |
| <b>Можливі індикатори (1)</b>                               | Кількість візитів, місць розташування, проектів, інкубаційних старт-апів та обсяги фінансування для майбутніх підприємців | Кількість нових підприємств створених у регіоні, кількість підприємств, що адаптували нові технології, кількість кадрів, що звітує про нову модель робочої поведінки | Підвищення рівня продуктивності в регіональних МСП, підвищення частки товарообігу на основі інновацій, збільшення частки експорту та нових продуктів на ринку, зростання рівня зайнятості у наукоємних галузях, витрати на науко-дослідну діяльність в перерахунку на одного працівника |

## Експертна оцінка

Особливо важливим джерелом інформації та вказівок щодо здійснення перевірки S3 слугує *експертна оцінка (peer review)*, всебічна перевірка, що проводиться регіоном-партнером. Така практика дозволяє отримувати досвід регіонів, що вже вирішували подібні проблеми та встановлювати прямий контакт з потенційними партнерами для майбутньої співпраці.

### **Таблиця 7** *Коригування та доробка S3 за допомогою Експертної оцінки (Peer review)*

**Експертна оцінка** може забезпечити регіональному керівництву новий та важливий 'інсайт' щодо стратегії розглядаючи S3 з точки зору інших регіонів. Здійснення експертної оцінки організовується в рамках Платформи S3 для забезпечення обміну досвідом між регіонами. Загалом, здійснення експертної оцінки проходить через три етапи: підготовка, оцінка (перевірка регіонами-партнерами або експертами) та подальше спостереження після перевірки.

**ЕТАП 1:** Під час першого етапу, регіон має підготувати структуровану презентацію своєї стратегії за шаблоном звіту, який стосується ряду областей визначених у керівництві S3. Шаблон надається Платформою S3. На цьому підготовчому етапі, представники регіону, що проходить перевірку, готують огляд свого регіону в консультації з командою Платформи S3 та експертами.

**ЕТАП 2:** Фактичний етап здійснення оцінки зазвичай проходить у формі інтерактивного воркшопу/семінару. Під час воркшопу регіон, який оцінюється, презентує свою стратегію та має можливість долучитися до діалогу з іншими регіонами-партнерами, представниками Європейської комісії та незалежних наукових експертів, що працюють в рамках смарт спеціалізації. За підсумками оцінювання, команда Платформи S3 готує звіт, який включає начерки проведених заходів, відгуки регіонів-партнерів, висновки та експертні рекомендації.

**ЕТАП 3:** Під час етапу подальшого спостереження після перевірки, команда Платформи S3 зв'язується з рецензованим регіоном для того, щоб стежити за його прогресом в рамках дій зазначених у звіті по проведеному воркшопу. Регіону також пропонується двічі заповнити анкету: три та шість місяців після проведення воркшопу.