

# МЕРЕЖІ ЗНАНЬ: ОГЛЯДИ

## KNOWLEDGE NETWORKS: WHITE PAPERS

ЧИСЛО 01 (01), ТРАВЕНЬ 2009



# ФАХ ТА ФАХОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА КЛАСТЕРА: АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Володимир Воробей, директор PPV Knowledge Networks, vv@ppv.net.ua

## ДОСЛІДЖЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ КЛАСТЕРІВ

У квітні 2009 р. проект CEE-ClusterNetwork, який ставить за мету створення та розвиток мережі аґенцій з розвитку інновацій та кластерних організацій у країнах Центральної та Східної Європи та фінансований Європейською Комісією, оприлюднив зведені результати дослідження щодо завдань, навичок та потреб у підвищенні кваліфікації керівників кластерів з Центральної та Східної Європи (5). Партнери проекту провели опитування 107 керівників європейських кластерів та представників 52 дотичних організацій в Європі.

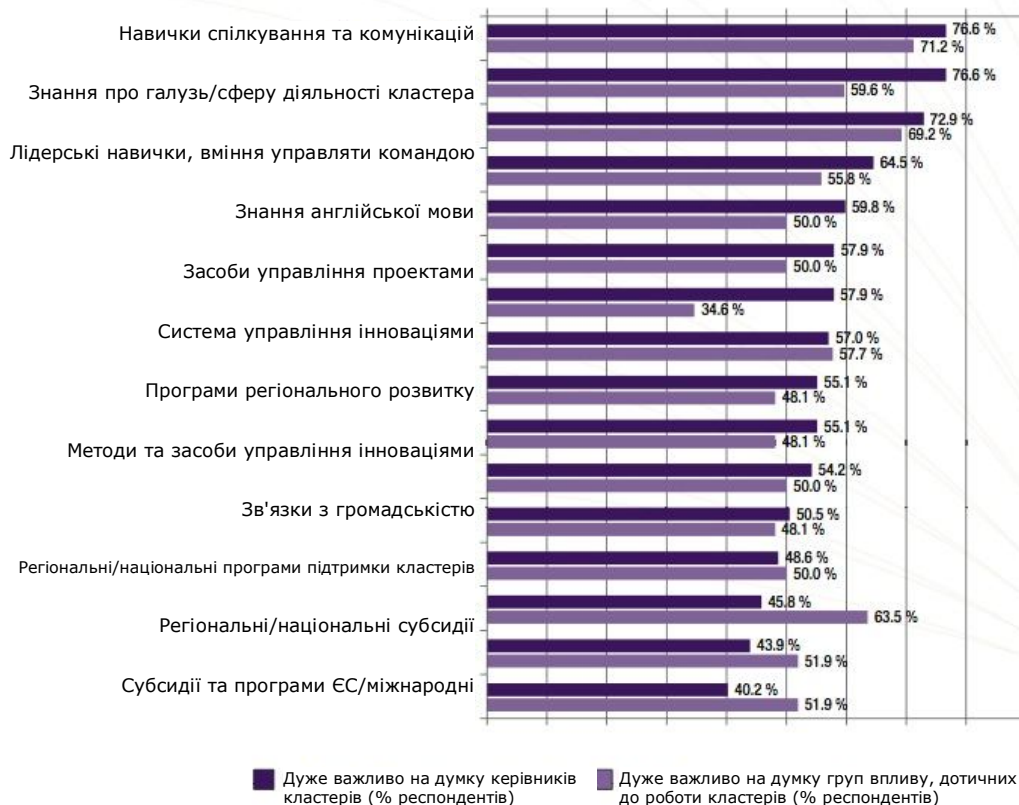
Відповідно до результатів дослідження, керівники кластерів в Європі у своїй роботі мають справу із розмаїтими, нетиповими завданнями, які здебільшого стосуються обслуговування, надання корисних послуг членам кластерів - підприємствам, компаніям, дослідницьким інститутам тощо. Оскільки сам процес обслуговування вимагає тісної роботи з людьми, чотири з п'яти найважливіших службових обов'язків керівника кластера, згідно з результатами опитування, стосуються налагодження контактів та розвитку зв'язків. Іншими важливими сферами відповідальності керівників є генерація та артикуляція різних проектів: як таких, що передбачають співпрацю між членами всередині кластера, так і тих, що включають співпрацю з організаціями поза кластером. Ці посадові обов'язки зумовлюють важливість певних навичок для керівників кластерів. Серед трьох найважливіших (див. малюнок 1), на думку респондентів, навичок, дві стосуються так званих "м'яких навичок", - комунікаційні навички та лідерські якості. На третій позиції - знання галузі, в якій працюють члени кластера. Серед інших важливих навичок - проектний менеджмент, управління інноваціями та вміння працювати з інструментами регіональної політики інноваційного розвитку.

*Чотири з п'яти службових обов'язків керівника кластера, які було визначено респондентами найважливішими, стосуються налагодження контактів та розвитку зв'язків*

Більше половини респондентів вказало на потребу підвищення кваліфікації у таких сферах як "засоби управління інноваціями", "способи та методи управління знаннями", "політика в сфері інноваційного розвитку". Дослідження засвідчило, що такі фактори як час існування кластера, етап розвитку кластера, регуляторне середовище та місце знаходження кластера мають значний вплив на важливість певних навичок та преференції щодо тематики тренінгів для керівників кластерів. Зокрема, у країнах із національними програмами заохочення інновацій (Франція, Австрія) керівники кластерів вказали на потребу покращення власних навичок саме у сфері управління інноваціями, для новостворених або кластерів з нових країн-членів ЄС пріоритетними залишаються питання встановлення міжнародних контактів.

Малюнок 1.

Навички та компетенції, необхідні керівникам кластерів (або керівному складу кластерів)



Джерело: (5, публікується з дозволу авторів)

## КЛАСТЕРИ В УКРАЇНІ

З початком впровадження фондом "Ефективне Управління" проекту "Економічний розвиток регіонів" наприкінці 2008р. питання створення кластерів знову набуло розголосу в Україні (2, 4). Чільне місце у проекті належить вивченню можливостей та обґрунтуванню доцільності створення кластерів у Донецькій області та місті Львові. Закінчення першого етапу робіт підрядником проекту (Monitor Group) та відповідне оприлюднення результатів у Донецькій області призвело до критики цих результатів з боку певних українських науково-дослідницьких інститутів та ЗМІ. Наріжним каменем виявилась здатність проекту безпосередньо втілити концепцію кластерного розвитку. Як свідчить попередній досвід в Україні, проекти кластерного розвитку мають проблеми не на стадії визначення пріоритетів та реєстрації юридичної особи кластера, а саме на стадії впровадження. Наявність фахівців, які здатні впроваджувати поточні проекти кластера та генерувати ідеї нових, є вирішальним фактором для успіху проектів кластерного розвитку загалом та проекту фонду "Ефективне Управління" зокрема.

МЕРЕЖІ ЗНАТЬ: ОГЛЯДИ

Число 01 (01), травень 2009

У 2006р. в рамках проекту «Послуги з підтримки малих та середніх підприємств (МСП) в пріоритетних регіонах», фінансованого Європейською Комісією, проводилась робота з вивчення пріоритетів, залучення зацікавлених осіб, організовувались семінари, тренінги та було підготовлено посібник з кластерного розвитку (6). Цей проект, у свою чергу, брав до уваги досвід проекту технічної допомоги «Розвиток приватного сектору», який фінансувало Міністерство міжнародного розвитку Великої Британії, та який було націлено на створення та зміцнення кластеру експорту природного каменю на Житомирщині, кластеру виноробства на Одещині, кластеру машинобудування на Харківщині. В аналогічних проектах був партнером кластер будівництва та будівельних матеріалів у м. Хмельницькому.

Водночас пошук та аналіз інформації з відкритих джерел про стан вищезгаданих проектів у травні 2009р. свідчить про те, що проекти та кластери або припинили розвиток або перепрофілювались (наприклад, НДО "Поділля Перший", адміністратор вищезгаданого кластеру у м. Хмельницькому, впроваджує проекти створення інформаційно-консультаційних центрів, безпосередньо не пов'язаних із діяльністю кластера будівництва та будівельних матеріалів) (1). Автору не відомі приклади українських кластерів, які існують і працюють власне як кластер після закінчення коштів первинного гранту.

Здатність ініціювати нові проекти, фінансовані як членами кластеру, так і фінансовими інституціями (кредитними інституціями, фондами прямої участі тощо), а також з державного/європейського бюджету, є основою сталого розвитку кластерів. Підтримка сукупності проектів у межах дії кластера вимагає відповідних фахівців.

Причиною такого стану кластерів, заснованих в Україні, частково може бути відсутність програм державної підтримки кластерів. Окрім браку коштів на розвиток кластерів, відсутність таких програм позбавляє керівників кластерів можливості навчитись прописувати та подавати якісні проектні заявки на конкурсній основі. Навчившись працювати з проектами на національному рівні, керівникам кластерів буде легше конкурувати та співпрацювати у європейських програмах. У 2008р. Кабінет Міністрів України напруцював проект постанови про залучення кластерного підходу до потреб розвитку економіки країни (3). Водночас конкретних програм підтримки кластерних ініціатив з відповідним фінансуванням в Україні немає, що, з одного боку, дискредитує компетенцію органів державного управління, з іншого боку, не заохочує утворення групи фахівців, які мають досвід реалізації декількох проектів у сфері кластерного розвитку.

Фахівці, які були залучені до проектів у сфері розвитку кластерів, не мають можливостей продовжити роботу у кластерах, утворених внаслідок первинного проекту, та переходять на роботу в інші сфери, не дотичні з розвитком кластерів. Грантодавці, які фінансували та фінансують проекти кластерного розвитку в Україні, зі свого боку, не приділяють достатньої уваги підготовці проектних заявок та розробці комерційних проектів в рамках кластерів ще під час дії первинного проекту (фінансування), тобто не закладають підвалини раціонального існування кластера. Це призводить до проблеми розвитку людського капіталу – відсутності критичної маси керівників кластерів в Україні.

Цікаво, але навіть коли органи місцевого управління мають розуміння та сприяють розвитку кластерів, брак фахівців стає на заваді ефективному впровадженню стратегії кластерного розвитку. Наприклад, протягом 2005-2007 рр. департамент промислової політики Львівської обласної державної адміністрації розробив стратегію кластерного розвитку промисловості області. Але за відсутності компаній чи неурядових організацій, зацікавлених у безпосередньому створенні кластерів, стратегія не була впроваджена. У 2009р. Компанія PPV Knowledge Networks (ППВ Мережі Знать, м. Львів) спільно із Конфедерацією ділових кіл Львівщини почала роботу над створенням кластерів, визначених у вищезгаданій стратегії.

Розвиток кластерів в Україні залежить від появи групи фахівців та низки юридичних осіб, які працюють над створенням та розвитком кластерів. Від рівня кваліфікації цих фізичних та юридичних осіб залежить потенціал кластерного підходу в Україні загалом та успіх конкретних кластерів зокрема.

## АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ГРУП, З ЯКИХ МОЖУТЬ РОЗВИНУТИСЬ КЕРІВНИКИ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ

Беручи до уваги потребу у фахівцях, які здатні управляти кластерами в Україні, та навички, яких потребують ці фахівці (згідно з результатами дослідження проекту CEE-ClusterNetwork), можна проаналізувати соціально-економічні групи, з яких потенційно можуть з'явитись керівники кластерів. Для кожної групи розглянемо сприятливі та несприятливі чинники формування кваліфікацій, необхідних керівникам кластерів

Таблиця 1. Чинники формування кваліфікацій, необхідних керівникам кластерів

Керівник кластера	сприятливі				несприятливі			
	Досвід та знання виробничих практик в Україні	Мережа контактів у профільних держслужбах	Знання про створення кластерів	Досвід ефективного управління	Брак досвіду проектної роботи	Досвід пост-радянської організації	Відсутність практики роботи в бізнесі	Брак міжнародного досвіду
Вище керівництво промислових підприємств	•	•	x	?	•	•	x	•
Керівництво галузевих асоціацій та об'єднань	x	•	x	?	x	•	•	•
Менеджери дорадчих компаній	x	•	x	•	x	?	x	x
Викладацький та науковий склад	x	x	•	x	•	•	•	•
Працівники державних установ	x	•	x	x	•	•	•	•
Українські менеджери та науковці, які працюють за кордоном	x	x	?	•	x	x	?	x

• - впливає / стосується даної групи

? - можливо впливає / частково стосується даної групи

x — не впливає / не стосується даної групи

До сприятливих можна віднести:

**Досвід та знання виробничих практик в Україні:** керівники та управлінці з українських промислових підприємств та управляючих компаній мають розуміння ситуації на ринку, українського законодавства, промислових процесів. Певною мірою це також стосується керівництва галузевих асоціацій та об'єднань.

**Мережа контактів у профільних держслужбах:** наявність контактів серед відповідних органів державного управління, постачальників, асоціацій, національних і міжнародних об'єднань

**Знання про створення кластерів:** в Україні діє декілька науково-дослідницьких установ, які за профілем діяльності займаються вивченням питань кластерного розвитку.

**Досвід ефективного управління:** проходження вишколу практиками міжнародних та

МЕРЕЖІ ЗНАТЬ: ОГЛЯДИ

Число 01 (01), травень 2009

українських компаній, які досягли високої якості управлінських процесів, здатне суттєво допомогти керівникам кластерів у досягненні відповідних результатів

#### **Несприятливі чинники**

*Брак досвіду проектної роботи:* українські вчені мають дуже обмежений досвід подання заявок та впровадження проектів, фінансованих урядовими та/або європейськими програмами або приватними компаніями. Брак навичок проектної роботи є проблемою для можливого залучення працівників українських НДІ (навіть тих, що ознайомлені з питаннями кластерного розвитку) у безпосереднє створення та управління кластерами.

*Досвід пострадянської оргкультури:* збереження організаційної культури, притаманної радянському періоду, зумовлює обмежений досвід участі у між-секторних конференціях, семінарах, зокрема високого соціального або наукового рівня, обумовлюють відсутність достатніх навичок налагодження та підтримки контактів, етики праці, а також пояснюють обмежене знання іноземних мов.

*Відсутність практики роботи в бізнесі:* відсутність досвіду створення та продажу компаній, впровадження інноваційних технологій безпосередньо на виробництві, монетизації винаходів та патентів може призвести до недовіри з боку українських компаній-членів кластерів

*Брак міжнародного досвіду:* обмежене знання мов та відсутність досвіду роботи в інших країнах перешкоджатимуть в перейнятті досвіду передових світових кластерів та ефективному налагодженні ділових відносин

## **СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ФАХУ КЕРІВНИКА КЛАСТЕРУ В УКРАЇНІ**

Зважаючи на важливість "м'яких навичок" для керівників кластерів згідно з дослідженням проекту CEE-ClusterNetwork, саме ті соціально-економічні групи, де фахівці мають можливість розвинути такі навички, стануть постачальниками відповідних кадрів для кластерів в Україні. Беручи до уваги сприятливі та несприятливі чинники, розглянуті вище, можна передбачити, що саме менеджери дорадчих (консалтингових) компаній і українські менеджери та науковці з досвідом роботи за кордоном складуть основний кадровий резерв для українських кластерів. Подолання звичок, розвинених роботою в організаціях з пострадянською культурою (в першу чергу держустановах та промислових підприємствах), навчання проектному менеджменту, вмінню встановлювати контакти (у випадку керівників промислових підприємств, працівників асоціацій, держслужбовців та науковців) потребуватиме значних зусиль та часу. Але у випадку роботи новоствореного кластера такого часу та можливостей не буде, оскільки відсутність швидких результатів роботи зменшує інтерес членів до такого утворення.

*Можна передбачити, що саме менеджери дорадчих (консалтингових) компаній та українські менеджери та науковці з досвідом роботи за кордоном складуть основний кадровий запас для українських кластерів*

Для фондів та інституцій, які підтримують (зокрема фінансово) становлення кластерів в Україні, важливо дбати про розвиток людського капіталу – розвиток потенційних керівників кластерів шляхом:

- Залучення місцевих дорадчих компаній поряд із основними виконавцями (переважно іноземними консалтинговими фірмами) до координації проектів
- Заохочення ініціатив з подання нових проектних заявок керівниками діючих проектів зі створення або підтримки кластерів в Україні
- Створення мережі контактів (розсилки новин проекту, організація відкритих заходів, зв'язок з європейськими профільними організаціями та форумами) задля налагодження контактів з потенційними зацікавленими особами як з України, так і з-за кордону
- Фінансування освіти потенційних українських керівників кластерів, обраних з-поміж кваліфікованих кандидатів, у профільних тренінгових програмах за

кордоном (зокрема в рамках діючих європейських проектів)

Організатори тренінгів для керівників кластерів (зокрема CEE-ClusterNetwork), органи державного управління, відповідальні за розвиток кластерів, а також організації, які фінансують проекти з розвитку кластерів, мають зважати на потребу отримання керівниками кластерів в Україні знань про виробничі практики саме на українських промислових підприємствах. Будь-яка трансформація, зокрема створення кластерів, вимагає розуміння стану "до" і "після" процесу трансформації. Не розуміючи одного із двох, керівник кластера матиме або проблему встановлення довіри з боку членів кластера (нерозуміння стану "до" трансформації), або проблему відсутності поступу у розвитку кластера (незнання, де є "після"). І якщо знання та інформація про можливості кластерів та способи їх функціонування ("після") активно створюються, то аналітичні матеріали про виробничі процеси та проблеми їх перебудови, особливості управління персоналом у підприємствах, компаніях та навіть науково-дослідних установах, які існують на ринку з початку 90-х, практично не існують. Фактично немає достовірної аналітичної інформації про стан та процеси роботи об'єктів кластеризації (офіційні звіти та статистика в Україні не можуть вважатися джерелом достовірної, а тим більше аналітичної, інформації). Напрацювання подібних знань та їх передача керівникам кластерів в Україні та, ширше, в країнах Центральної та Східної Європи, може значно пришвидшити розвиток кластерів в країнах з перехідною економікою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Діючі проекти Асоціації Поділля Перший. URL: [http://www.ppngo.org/sub\\_page.php?menu=18&id=18&pid=0](http://www.ppngo.org/sub_page.php?menu=18&id=18&pid=0). Архівовано 12 травня 2009р. у <http://www.webcitation.org/5gj2ahSxO>
2. Проект "Економічний розвиток регіонів". Фонд "Ефективне управління". URL: [http://www.feg.org.ua/ua/cms/projects/development\\_of\\_regions](http://www.feg.org.ua/ua/cms/projects/development_of_regions) Архівовано 13 травня 2009р. у <http://www.webcitation.org/5gjdltZeL>
3. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції створення кластерів в Україні", Міністерство економіки України, Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності, URL: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=121164](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=121164), Архівовано 13 травня 2009р. у <http://www.webcitation.org/5gjlB4VYI>
4. Шибалов, Є. (2009). Імпортна стратегія від Ахметова: розбір польотів. Дзеркало Тижня, № 9 (737) 14 — 20 березня 2009, <http://www.dt.ua/2000/2600/65650/>. Архівовано 13 травня 2009р. у <http://www.webcitation.org/5gk5NTrsB>
5. CMQ – Cluster Manager Qualification, Results of a comprehensive survey on tasks, skills & training needs of European cluster managers, CEE-ClusterNetwork project, PRO INNO Europe, April 2009
6. SME Support Services in Priority Regions. GFA Consulting Group. 2009-05-13. URL: [http://www.gfa-group.de/gfa-consulting-group-projects/gfa\\_consulting\\_projects\\_eng\\_3311732.html](http://www.gfa-group.de/gfa-consulting-group-projects/gfa_consulting_projects_eng_3311732.html). Accessed: 2009-05-13. (Archived by WebCite® at <http://www.webcitation.org/5gk9EL8jG>)

*Мережі Знань: Огляди є публікацією компанії PPV Knowledge Networks (ППВ Мережі Знань, [www.ppv.net.ua](http://www.ppv.net.ua)). Випуски можуть мати такий формат: статті, точки зору експертів, аналітичні матеріали, інтерв'ю. Ми запрошуємо до співпраці експертів, дослідників та зацікавлених осіб. За докладнішою інформацією звертатись до Наталі Павловської ([np@ppv.net.ua](mailto:np@ppv.net.ua)).*