Policy коротко (сторінки 1-2)

Більш детальний опис (сторінки 3-8)

**Проблема**

Україні бракує конкурентної переваги на світовій арені і вона далеко не є кращим місцем для життя.

Фундаментальних причин цьому - низький рівень суб’єктності України, як держави та її громадян, що проявляється у дефіциті лідерського, інноваційного та підприємницького потенціалу, а також низькому рівні залученості громадян як у економічній так і громадській активності.

**Рішення**

Підтримка інноваційного розвитку, підприємництва та експериментаторства у Об’єднаних територіальних Громадах (ОТГ) та підприємств, що приватизуються через залучення працівників та громадян та освоєння ними передових технологій інноваційного розвитку у форматі прикладних проектів-експериментів. Перший крок - проведення пілотної серії проектів-експериментів у п‘яти ОТГ з метою напрацювання та налагодження Програми.

Необхідні ресурси для залучення експертів (менторів, тренерів) та партнерів (стартапи, технологічні компанії та ін.), створення необхідної комунікаційної та колабораційної інфраструктури (ІТ системи), регулярних комунікацій з громадянами та їх залучення (події, зустрічі, соціальні медіа та ін.), фінансування безпосередньо створення прототипів та проведення експериментів.

**Очікуваний результат**

Громадяни, що пройшли всі етапи пілоту Програми, розуміють важливість та необхідність постійних змін та вдосконалень, а також усвідомлюють, що саме вони можуть бути ефективними носіями (агентами) змін на краще у своєму та оточуючому житті. У Громаді спостерігається прогрес у вирішенні таких нагальних питань як:

* залучення громадян у життя та розвиток Громади.
* недостатня кваліфікація та володіння сучасними моделями соціально-економічного розвитку, інновацій та модернізації.
* ідентифікація, розкриття, розвиток та утилізація саме локальних можливостей Громади.
* посилення позицій Громади у переговорних процесах з зовнішніми інвесторами завдяки наявності у Громади експериментального підтвердження можливостей/потенціалу того чи іншого інвестиційного проекту.

Як результат, громадяни:

* Мислять і діють як підприємці.
* Розділяють призначення існування Громади і докладають зусилля для найкращої реалізації цього Призначення.
* Постійно шукають і виявляють нові можливості для економічного і соціального розвитку Громади.
* Оцінюють такі можливості та генерують гіпотези рішень.
* Знаходять ресурси для створення прототипів рішень і проведення експериментів.
* Проводять експерименти, роблять висновки, діляться ними з оточуючими, масштабують успішні рішення, або створюють нові гіпотези рішень з урахуванням зроблених висновків.
* Залучають до співпраці інших громадян, офіційних лідерів громади, інвесторів, (включно зі співпрацею зі стартапами, винахідниками, організаціями, корпораціями та іншими підприємцями) поєднуючи зусилля навколо найбільших можливостей.
* Отримують можливість участі у розподілі дивідендів від успішних ініціатив і впливають на прийняття рішень щодо подальшого спрямування прибутків отриманих на користь Громади.
* Лідери громади діють як фасилітатори, наставники, інвестори та тренери, що забезпечують сприятливі умови для ініціатив громадян.

**Прогноз впливу після повної реалізації**

Громадяни стають компетентними агентами змін у собі та оточуючому світі (здобувають суб’єктність).

Україна постійно самовдосконалюється та самоактуалізується, на всіх рівнях і постійно посилює свою конкурентоздатність на глобальній арені, та з кожним днем стає все кращим місцем для життя.

Розвиток підприємницького потенціалу в Україні на рівні ОТГ, окремих населених пунктів, підприємств, компаній та організацій.

Знайомство з термінами:

* Суб’єктність особистості (або агентність) - це здатність людини ініціювати та впроваджувати зміни в оточуючому світі та самому собі. Поняття суб'єктності так само можна застосовувати у відношенні до держави.
* Корпоративне Підприємництво (Інтрапренерство) - набір практик, процедур, інструментів, методології та технік, об’єднаних в систему, що формує культуру поведінки найманих працівників характерну для підприємців/власників бізнесу. Прикладами такої поведінки є: постійний проактивний пошук можливостей для оптимізації чи зростання/розвитку бізнесу, генерація гіпотез рішень, що уможливлюють реалізацію таких можливостей, пошук ресурсів для створення прототипів та проведення експериментів, проведення експериментів, аналіз результатів, поширення результатів з колегами, реалізація (масштабування) результатів успішних експериментів або корегування гіпотез (і рішень) з урахуванням раніше зроблених висновків.

Вступне слово

Україні вочевидь бракує суб’єктності.

Запорукою розвитку суб’єктності держави є розвиток суб'єктності її громадян.

Програми розвитку Корпоративного Підприємництва в корпораціях довели, що не лише сприяють зростанню залученості працівників у бізнес, розвитку їх здатності до створення інновацій, а й стимулюють розвиток їх агентності як особистостей. Такі люди починають займати більш активну громадянську позицію (очолюють ОСББ, починають займатися волонтерством, тощо), а також стають незалежними підприємцями поповнюючи ряди того самого класу, що забезпечує сталість розвитку будь якої економіки.

Оскільки готового рецепту розвитку Громад в Україні не існує, його треба створювати самим, отже, йдеться про створення певною мірою інноваційного рішення. Для цього якнайкраще може бути застосовано принципи Корпоративного Підприємництва для розвитку соціально-економічного потенціалу Об'єднаних Територіальних Громад, щоб очільники громад (разом із зовнішніми та внутрішніми інвесторами) почали діяти як інвестиційні комітети, а активні жителі - як підприємці/ стартапи.

Інтрапренерство також є потужним інструментом для трансформації підприємств, що приватизуються, або населених пунктів, що потерпають від втрат так званих "місто утворюючих підприємств", тощо. (про це в окремому документі за запитом)

Основна ідея

Адаптувати та задіяти сучасні методології та інструменти (як Корпоративне Підприємництво), що використовують успішні компанії та зростаючі стартапи світу, для модернізації та підвищення конкурентоспроможності економіки України, розвитку її суб’єктності через розвиток та розкриття підприємницького потенціалу жителів громад.

Рішення

**Громадське Підприємництво для Об’єднаних територіальних громад**

Громадське Підприємництво - це адаптована до реалій ОТГ версія Корпоративного підприємництва. Вона являє собою модель стосунків і поведінки жителів Громади (включаючи її офіційних лідерів), заснована на принципах постійно зростаючого створення цінності для окремого громадянина, громади, інвесторів та країни в цілому.

Ця модель заснована на максимізації кількості громадян, які:

* Мислять і діють як підприємці.
* Розділяють призначення існування Громади і докладають зусилля для найкращої реалізації цього Призначення.
* Постійно шукають і виявляють нові можливості для економічного і соціального розвитку Громади.
* Оцінюють такі можливості та генерують гіпотези рішень.
* Знаходять ресурси для створення прототипів рішень і проведення експериментів.
* Проводять експерименти, роблять висновки, діляться ними з оточуючими, масштабують успішні рішення, або створюють нові гіпотези рішень з урахуванням зроблених висновків.
* Залучають до співпраці інших громадян, офіційних лідерів громади, інвесторів, зовнішніх партнерів (включно зі співпрацею зі стартапами, винахідниками, організаціями, корпораціями та іншими підприємцями) поєднуючи зусилля навколо найбільших можливостей.
* Отримують можливість участі у розподілі дивідендів від успішних ініціатив і впливають на прийняття рішень щодо подальшого спрямування прибутків отриманих на користь Громади.

Роль формальних лідерів (власників ресурсів і владних повноважень) однаково важлива, адже без трансформації їх поведінки модель не запрацює. Дуже важливо, щоб лідери громади діяли як фасилітатори, наставники, інвестори та тренери, що забезпечують сприятливі умови для ініціатив громадян.

Як і в чому саме Громадське Підприємництво може допомогти ОТГ?

* Створення громади - це не одноразова подія - це трансформаційна подорож, яка вимагає високого рівня залучення громадян. Громадське Підприємництво може істотно підвищити ефективність трансформаційних процесів, залучаючи людей до проявлення дієвої ініціативи і збільшуючи результативність трансформаційних зусиль. На практиці Громадське Підприємництво розкриває потенціалу людей, щоб ті в свою чергу розвивали нові бізнес-можливості для Громади та себе, створюючи нові робочі місця та економічну цінність в тому числі через залучення одними громадянами інших до практичної взаємодії в рамках конкретних проектів спрямованих на соціально-економічний розвиток Громади.
* Громадське Підприємництво спрямоване на розкриття та утилізацію саме релевантних унікальних локальних можливостей Громад оскільки авторами ініціатив (проектів) є люди “на місцях”.
* Громадське Підприємництво допомагає значно посилити позиції Громади у переговорних процесах з зовнішніми інвесторами завдяки наявності у Громади експериментального підтвердження можливостей/потенціалу того чи іншого інвестиційного проекту.
* У середньо- і довгостроковій перспективі Громадське Підприємництво надає громаді (а в результаті й країні) здатність постійно самоактуалізуватися і динамічно еволюціонувати постійно підсилюючи свою позицію як “кращого місця для життя”.

Можливий план дій з розгортання Громадського Підприємства в ОТГ України

Пілот - Перша хвиля:

* Попередній відбір громад згідно з критеріїв відбору \*\* (~20 для першої хвилі).
* Індивідуальна діагностика та відбір 5-10 громад для фактичного проведення пілоту.
* Побудова індивідуального 3-х фазового плану з кожною з Громад учасниць Пілоту (тривалість 1 місяць) включно з формуванням спільної робочої групи що буде координувати пілот.
* Фаза 1 (тривалість 2-3 місяці), що включає в себе наступні компоненти:
	+ Налагодження роботи внутрішньої робочої групи та підготовка відповідної комунікаційної та колабораційної інфраструктури (канали комунікації для взаємодії та обмін знаннями, платформи співпраці, системи управління проектами, інтерфейси для співпраці з зовнішніми партнерами та ін.).
	+ Формування розуміння необхідності змін та підвищення загального рівня бізнес/комерційного/ інноваційного/ підприємницького рівня серед керівництва громади.
	+ Фасилітація стратегічної сесії з метою ідентифікації ключових стратегічних напрямків для громади за якими очікуються гіпотези інноваційних рішень та проведення експериментів.
* Фаза 2 (3-3 місяці):
	+ Анонсування Програми та залучення громадян.
	+ Формування розуміння необхідності змін та підвищення загального рівня бізнес/комерційного/ інноваційного/ підприємницького рівня серед громадян, що відгукнулися на заклик до участі.
	+ Проведення робочих сесій з учасниками (так керівництвом громади) з метою уточнення стратегічних векторів, що були сформовані керівництвом на попередньому етапі, та формування гіпотез рішень і проектних команд, що будуть прототипувати та експериментувати згенеровані рішення.
	+ Проведення експерименту в процесі якого учасники будуть прототипувати та тестувати свої гіпотези, вивчати та практикувати навички підприємництва, створення нових продуктів, послуг та рішень, спрямованих на вирішення ключових проблем громади, визначених раніше.
	+ Крім цього, в процесі відбувається навчання учасників застосуванню методів та принципів фінансового менеджменту, управління людьми та організації роботи команди, управління проектами (класичні та гнучкі підходи), ненасильницьких комунікацій, бізнес-моделювання, дизайн-мислення та принципів LEAN Startup, принципів самоврядування (включаючи та не обмежуючись системами HOLACRACY та FOR-PURPOSE ENTERPRISE).
	+ Кожна з проектних команд отримує необхідну методологічну підтримку (ментора), фінансову підтримку для створення прототипів та проведення експериментів (фонд Програми), інвестиційний комітет (з числа керівництва громади та зовнішніх незалежних експертів) та модератора пілоту.
	+ Паралельно з цим, дуже важливо підтримувати високий рівень прозорості у спілкуванні з усіма громадянами, постійно комунікуючи прогрес Програми.
* Фаза 3 (1 місяць):
	+ Ретроспектива результатів 1-ї хвилі включно з плануванням масштабного розгортання рішень, що вдало завершили експеримент, а також коригувань необхідних для наступного рівня еволюції Громади (актуалізація структури, моделі управління, моделі відносин і т.п.).
	+ За результатами Програми будуть ідентифіковані нові підприємці з лідерським потенціалом, встановлено та адаптовано ключові процеси управління інноваційними проектами, необхідні знання передані експертам Громади. Громада не має більш критичної залежності від зовнішніх експертів, щоб рухатися далі, в будь-який момент самостійно повторювати хвилю експериментів і далі самореалізуватися.

Масштабування - Друга хвиля

* Інформування Громад України про результати Першої Хвилі і запрошення громад до участі у конкурсі на 2-гу Хвилю Програми.
* Конкурсний відбір громад для Другої Хвилі (~20).
* Формування робочих команд (підготовка тренерів/менторів як зовнішніх, так і з числа успішних учасників Першої Хвилі).
* Проведення Програми в 3 фази (як і в Першій хвилі) з урахуванням досвіду Першої Хвилі.
* Акцент на підготовку необхідної кількості тренерів серед учасників Другої Хвилі для подальшого розгортання Програми у національному масштабі.
* Ретроспектива за результатами Другої Хвилі і адаптація Програми.

Розповсюдження у національному масштабі - Третя хвиля:

* Інформування Громад України про результати Другої Хвилі і запрошення до участі всі бажаючі Громади.
* Координація і підтримка індивідуального розгортання в кожній окремій Громаді.
* Регулярні ретроспективи і комунікація за результатами всім зацікавленим сторонам.

Критерії відбору громад для Пілоту\*\*

* >10 000 жителів
* Амбітна команда керівників з розумінням важливості та бажанням розвивати на місцевому рівні інноваційний потенціал лідерів-підприємців.
* Близькість до "обласного центру" з гарною освітньою інфраструктурою (студенти Громади, що навчаються в місті, так само як і жителі Громади що працюють в місті регулярно відвідують свою Громаду)
* Готовність виділяти ресурси у вигляді робочої групи, що буде координувати пілот на місці

Чому це має спрацювати?

Практична реалізація елементів інтрапренерства у високорозвинених технологічних компаніях (Google, LinkedIn та ін.) довела свою ефективність.

Впровадження концепції в реалії України також підтвердило її застосовність.

Чому ми можемо це зробити?

Ми - спільнота практикуючих фахівців з досвідом організаційного управління, стратегічного менеджменту, маркетингу, управління інноваціями, та трансформаційними змінами в різних галузях і країнах.

Цю спільноту очолив Павло Рижій, експерт з Корпоративного Підприємництва та Корпоративних Інновацій. Він має прикладний досвід взаємодії з ОТГ в якості модератора, фасилітатора та ментора хакатонів з децентралізації.

Він розробив стратегію інновацій для провідної тютюнової компанії (Філіп Морріс Україна), включно з процесом внутрішніх інновацій з елементами Design Thinking і LEAN Startup, а також формат співпраці з зовнішніми інноваційними екосистемами з елементами Open Innovation. Створив рух інтрапренерів (корпоративних підприємців). Розробив рішення, коли співробітники можуть інвестувати в проекти корпоративних інновацій та отримувати дивіденди в гармонії з традиційним організаційним дизайном організації. Впровадив гнучкі методи роботи (Agile / Scrum) в компанію (від ІТ до відділу продажів).

Має більше 15 років прикладного досвіду в маркетингу, розвитку бізнесу та управлінні інноваціями в B2B і В2С міжнародних і локальних компаніях в Україні, Росії, Центральної та Східної Європі. Працював в компаніях Філіп Морріс, 3М, Крафт Фудз, Кедбері, Байєрсдорф, Кока-Кола. Керував ребрендинг великого універсального банку, брав участь в глобальному запуску інноваційного смартфону YOTAPHONE, керував підготовкою запуску бізнесу TASSIMO. Займається побудовою комплексних систем управління інноваціями, програмами внутрішньо корпоративного підприємництва для співробітників, впровадженням гнучких (AGILE) підходів в роботу корпорацій. Вірить в силу і мудрість самоврядних команд, підходи Shared Values ​​і Shared Economy. Вважає роль Призначення компанії фундаментальної можливістю і знає, як компанії можуть нею скористатися. Допомагає розвивати суб’єктність (агентність) працівників.

Отримав ступінь МВА в Каліфорнійському Університеті Іст Бей. Сертифікований Практик Холакратіі та фасилітації за методом ToP (Theory of Participation).