

ДОСЛІДЖЕННЯ «АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І НАУКОВИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ: ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ»

Проведено Міністерством освіти і науки України у межах проекту "Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості" (UK DIGIT), що виконується Фондом Євразія та фінансується UK Dev.

Партнер проекту –
Офіс ефективного регулювання BRDO.



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



Міністерство
цифрової трансформації
України



UK International
Development

Partnership | Progress | Prosperity



EURASIA
FOUNDATION



BRDO

Офіс ефективного
регулювання

ЗМІСТ

Вступ

2. Методологія.

3. Поточний стан інноваційної діяльності закладів вищої освіти.

3.1. Інституційний контекст.

3.2. Інноваційна інфраструктура.

3.3. Основні напрями досліджень.

3.4. Співпраця з бізнесом.

3.5. Міжнародне співробітництво.

3.5.1. Програма «Горизонт Європа».

3.5.2. Програма ЄС Еразмус+.

3.5.3. Подвійні дипломи як інструмент інтернаціоналізації ЗВО

3.5.4. Європейське співробітництво в галузі науки та техніки.

3.6. Висновки за даними опитування 34 ЗВО/НУ.

4. Бар'єри для інноваційного розвитку закладів вищої освіти.

4.1. Інституційні бар'єри.

4.2. Кадрові бар'єри.

4.3. Організаційні бар'єри.

4.4. Фінансові бар'єри.

4.5. Регуляторні бар'єри.

4.6. Культурні і ментальні бар'єри.

4.7. Безпекові бар'єри.

4.8. Висновки опитування.

4.9. Вплив бар'єрів на інноваційну спроможність.

5. Адаптаційні стратегії та успішні практики.

5.1. Успішні практики в Україні.

5.2. Стратегії співпраці з бізнесом.

5.3. Роль наукових парків.

5.4. Офіси трансферу технологій.

5.5. Висновки.

6. Рекомендована модель впровадження інновацій.

6.1. Університетське врядування.

6.1.1. Компоненти моделі.

6.1.2. Можливості для студентів у науковому парку.

6.1.3. Інституційний горизонт та інтеграція зі стратегією.

6.1.4. Показники результативності (KPI).

6.2. Інноваційний менеджмент.

6.3. Взаємодія з бізнесом.

6.4. Моделі роботи наукового парку.

ЗМІСТ

6.5. Дослідження власних спроможностей ЗВО/НУ для формування портфеля послуг на базі наукового парку.

6.6. Дослідження регіонального та субрегіонального бізнесу для формування пропозиції послуг наукового парку.

6.7. Спрощення створення наукових парків через благодійний внесок у вигляді частини статутного капіталу.

6.8. Передача функцій офісу трансферу технологій науковому парку.

6.9. Форми залучення учасників проектних команд.

6.10. Залучення стартапів до резидентської моделі наукового парку.

6.11. Резидентська модель як спосіб організації наукового парку без надання майна в оренду.

6.12. Операції з давальницькою сировиною як інструмент оптимізації публічних закупівель під час виконання R&D.

7. Рекомендації для органів державної влади.

Авторський колектив:

- Олександр Напольських
- Катерина Кикоть
- Юлія Москаленко

Редакційна колегія:

- Олексій Дорогань
- Ганна Башняк
- Олексій Волошин
- Анна Небеська

ПОДЯКА

Автори висловлюють щиру подяку закладам вищої освіти, науковим установам та науковим паркам України за активну співпрацю, участь в опитуванні та наданий зворотний зв'язок. У спілкуванні з вами — під час анкетування, коротких інтерв'ю, робочих зустрічей у фокус-групах — було отримано цінні коментарі та практичні поради, які стали підґрунтям для багатьох висновків і рекомендацій цього аналізу.

Ваш практичний досвід був врахований під час підготовки цього аналізу — він ліг в основу практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної інфраструктури, управління та співпраці з бізнесом і міжнародними партнерами. Високо цінуємо вашу відкритість, професіоналізм і готовність ділитися досвідом.

Дякуємо за партнерство і внесок у розбудову інноваційної екосистеми України. Саме ваша залученість зробила це дослідження більш прикладним та корисним для спільноти.

Дослідження «Аналіз інноваційної спроможності закладів вищої освіти і наукових установ України: висновки та рекомендації» проведено Міністерством освіти і науки України у межах проєкту "Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості" (UK DiGIT), що виконується Фондом Євразія та фінансується UK Dev. Партнер проєкту – Офіс ефективного регулювання BRDO.

Цей матеріал створений за фінансової підтримки Програми допомоги з міжнародного розвитку від Уряду Великої Британії. Зміст є винятковою відповідальністю Офісу ефективного регулювання BRDO; висловлені погляди не обов'язково відображають офіційну політику Уряду Великої Британії.

СКОРОЧЕННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

CRM — система керування взаєминами з клієнтами

co-op — кооперативна освіта (оплачувані практики)

KPI — ключові показники ефективності

MVP — мінімально життєздатний продукт

NDA — угода про нерозголошення

RA — дослідницький асистент

R&D — процес, що включає наукові дослідження, вивчення, тестування та розробку нових продуктів, технологій, процесів або послуг з метою створення інноваційних рішень, покращення існуючих та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку

SLA — угода про рівень послуги

spin-off (також: spin-out) — відокремлена компанія для комерціалізації результатів досліджень

WINWIN — Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 року

ЗВО — заклад вищої освіти

ІВ — інтелектуальна власність

МОН — Міністерство освіти і науки

НУ — наукова установа

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю системної трансформації економіки на засадах інноваційності та цифровізації. У цьому процесі ключову роль відіграють заклади вищої освіти (далі — ЗВО) та наукові установи (далі — НУ), які не лише забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців, а й виступають генераторами знань, технологій та інноваційних рішень. В умовах воєнних викликів і глобальної конкуренції ЗВО та наукові парки стають фундаментом формування нової інноваційної екосистеми України.

За даними Міністерства освіти і науки України, станом на вересень 2025 року в Україні функціонує 336 ЗВО¹ та 44 наукові парки. Водночас наукові парки залишаються недостатньо ефективним інструментом: попри зміни законодавства 2021 року, лише окремі з них здійснюють активну діяльність.

Нещодавно Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку інновацій України (WINWIN)² до 2030 року, метою якої є створення нових можливостей для українців як громадян, українців як підприємців, інвесторів, науковців, дослідників та інноваторів. Основними напрямками державної політики підтримки інноваційної діяльності є:

- розвиток людського капіталу, адже забезпечення якісної освіти у сфері науки, технологій та інженерії є важливим елементом політики підтримки інновацій, оскільки навчені та кваліфіковані фахівці, їх креативність та здатність мислити системно є передумовою інноваційного розвитку;
- побудова інфраструктури, зокрема розвиток мережі інноваційної інфраструктури: науково-дослідних центрів, інкубаторів, акселераторів наукових, промислових та інноваційних парків — що створює сприятливе середовище для інноваційних компаній і дослідницьких груп;
- ефективне управління державними установами, зокрема зміни до підходів управління ЗВО чи інших суб'єктів національної інноваційної екосистеми;
- розвиток наукоємних інновацій, зокрема розвиток наукової основи для інновацій;
- вжиття заходів до дерегуляції інноваційної діяльності для забезпечення її розвитку та створення сприятливого інвестиційного клімату;
- створення нових напрямів та можливостей міжнародного співробітництва;
- покращення доступу до фінансування, зокрема до грантів, субсидій, податкових пільг та кредитів під низький відсоток для досліджень і розробок, а також для підприємств, що інвестують в інноваційні проекти.

Успішна реалізація політики за кожним із зазначених напрямів матиме мультиплікаційний ефект для розвитку інноваційної екосистеми та економіки в цілому, сприяючи збільшенню інвестицій у дослідження та розробку, підвищенню продуктивності.



¹<https://registry.edbo.gov.ua/opendata/universities/?ut=1>

²<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

Стратегія розроблена з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України. Тому пропонується зосередити зусилля на підтримці та розвитку загальної інноваційної інфраструктури й екосистеми, оптимізації інструментів підтримки інновацій, а також надати особливу підтримку пріоритетним галузям, де суспільна користь буде найбільшою, а економічний ефект найвідчутнішим.

Стратегія WINWIN³ охоплює 14 ключових галузей для розвитку інновацій, 12 із яких базуються на наукоємних технологіях.

Важливо, що саме ЗВО, НУ та наукові парки можуть стати «мостом» між освітою, наукою, бізнесом і державою, забезпечивши практичну реалізацію Стратегії WINWIN у процесі відбудови країни.

Міністерство цифрової трансформації України координує впровадження Стратегії WINWIN — організовує взаємодію ключових стейкхолдерів, розбудовує цифрову інфраструктуру та ініціює регуляторні й інституційні зміни. Водночас реалізація Стратегії неможлива без активної участі Міністерства освіти і науки, Міністерства економіки та залучення профільних центральних органів виконавчої влади, відповідальних за секторальні політики.

Міністерство освіти та науки України далі — МОН) активно працює над впровадженням найкращих світових практик розвитку інноваційної екосистеми та створенням сприятливих умов для провадження інноваційної діяльності українськими науковцями та інноваторами, збереження та подальшого розвитку української наукової сфери, підтримки її конкурентоспроможності та забезпечення розвитку інтелектуального капіталу. З цієї метою МОН активно сприяє реалізації програми з допомоги ЗВО та НУ у розвитку інновацій за підтримки проекту «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT).

Метою даного дослідження є оцінка інноваційної спроможності ЗВО та НУ, ідентифікація бар'єрів, адаптаційні стратегії та найкращі практики, а також розробка рекомендацій для ЗВО, НУ і наукових парків.

У цьому контексті завданням дослідження є:

- проаналізувати поточний стан інноваційної діяльності ЗВО, НУ і наукових парків;
- ідентифікувати ключові бар'єри їхнього розвитку;
- узагальнити успішні практики (українські та міжнародні);
- надати рекомендації для ЗВО, наукових парків та державних інституцій.



³<https://winwin.gov.ua/>

Дослідження побудовано як змішане (кількісно-якісне) з поєднанням анкетування, напівструктурованих інтерв'ю та кабінетного аналізу офіційних і відкритих джерел. Такий дизайн поєднує кількісні індикатори стану інноваційної інфраструктури ЗВО/НУ з глибинними поясненнями виявлених закономірностей.

Міністерство освіти і науки України здійснило цільову розсилку запрошень до участі. Анкету заповнювали уповноважені представники ЗВО/НУ (керівники/координатори наукових парків, центрів трансферу технологій, інкубаторів, підрозділи з науки й інновацій). Відповіді анонімізовано для подальшого аналізу.

Структурована анкета містила 18 запитань, згрупованих у блоки:

1. елементи інноваційної інфраструктури (наявність/стадія: науковий парк, центр трансферу технологій, стартап-школа/інкубатор/акселератор, центри спільного користування, лабораторії);
2. взаємодія з бізнесом і міжнародними партнерами (формати, канали, результати);
3. бар'єри для комерціалізації та процедурні обмеження;
4. плани розвитку інфраструктури та очікувані результати.

На підставі анкет сформовано вибірку для коротких інтерв'ю (фокус: причини бар'єрів, формати співпраці з бізнесом).

Як додаткове джерело інформації використано:

- офіційні сайти ЗВО/НУ, статuti/положення підрозділів (за наявності), державні реєстри та публічні звіти профільних органів;
- публічні сторінки ЗВО/НУ в соціальних мережах (анонси запусків інфраструктури, інформація про резидентів, прототипи, пілоти, договори), локальні медіа, пресрелізи партнерів;
- довідкові матеріали міжнародних організацій і програм (методичні документи OECD/Eurostat, акти ЄС щодо дослідницьких інфраструктур, матеріали рамкових програм).

1. Дані, за можливості, перевірялися на основі кількох незалежних джерел. Експерти окремо вивчили міжнародні підходи до створення й управління інноваційною інфраструктурою. Аналіз здійснювався за відкритими матеріалами закладів, офіційними документами, публічними презентаціями та профільними звітами. Методи обробки та аналізу:

- Застосовано описову статистику: підрахунок частот і відсотків, крос-таблиці та базові порівняння груп, щоб побачити індикативні зв'язки між елементами інфраструктури та результатами (прототипи/MVP, комерціалізація, партнерства).

- Якісні дані. Відкриті відповіді тематично закодували, а далі узагальнили у зрозумілу схему «умови → механізми → результати», щоб пояснити, за яких обставин з'являються потрібні ефекти.

2. Розрахунок відсотків. Усі відсотки наведено лише за валідними відповідями відповідного блоку; пропуски позначали «немає даних» і не включали до знаменника.

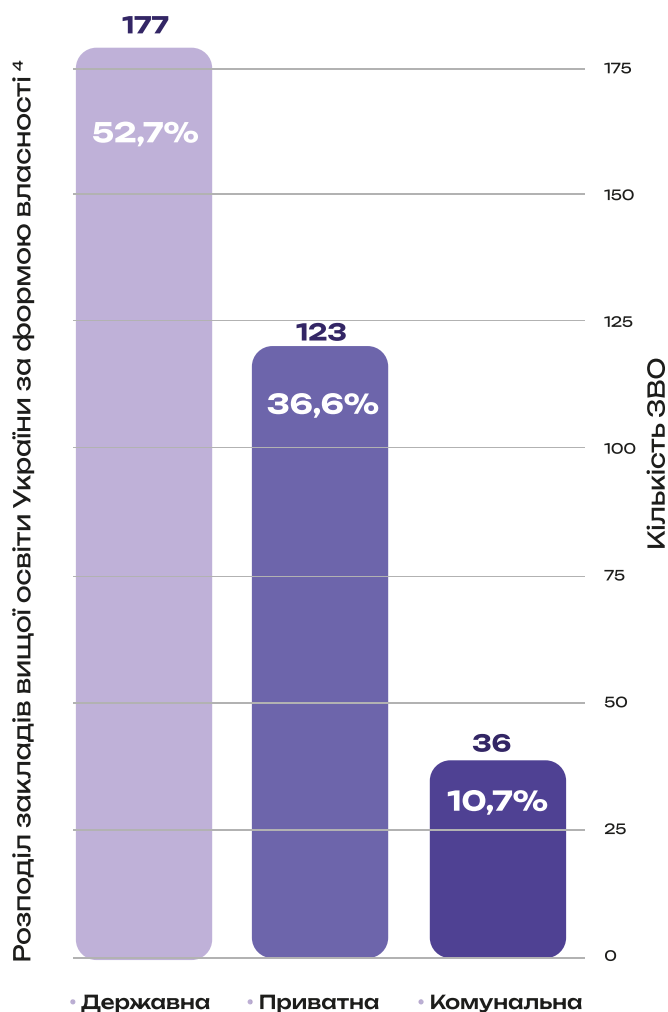
Участь ЗВО/НУ в дослідженні — добровільна, за інформованою згодою. Дані агреговано й подано у знеособленому вигляді; конкретні приклади практик наводяться лише з публічних джерел або за явною згодою на ідентифікацію. До вибірки увійшли заклади, які активніше комунікують про свою інноваційну діяльність, тому результати є орієнтовними й не відображають повною мірою всю сукупність ЗВО та НУ. Можливі ефекти оптимістичних самозвітів, різний рівень деталізації відповідей.

ПОТОЧНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Інституційний контекст

Форми власності ЗВО в Україні:

- державна
- комунальна
- приватна



Особливості функціонування державних ЗВО в Україні значною мірою визначаються положеннями бюджетного та освітнього законодавства, яке встановлює суворі рамки щодо управління їхнім майном та фінансовими потоками. Держава виконує не лише регуляторну функцію стосовно доходів і витрат таких закладів,

а й запроваджує численні обмеження щодо можливостей розпорядження державним майном, закріпленим за ними.

У законодавстві реалізовано низку механізмів запобігання можливому відчуженню або нецільовому використанню майнових ресурсів ЗВО. Згідно з чинним правовим регулюванням, лише частина коштів, отриманих від оренди, залишається у розпорядженні закладу, і навіть ці кошти можуть бути використані виключно відповідно до жорстко регламентованого порядку.

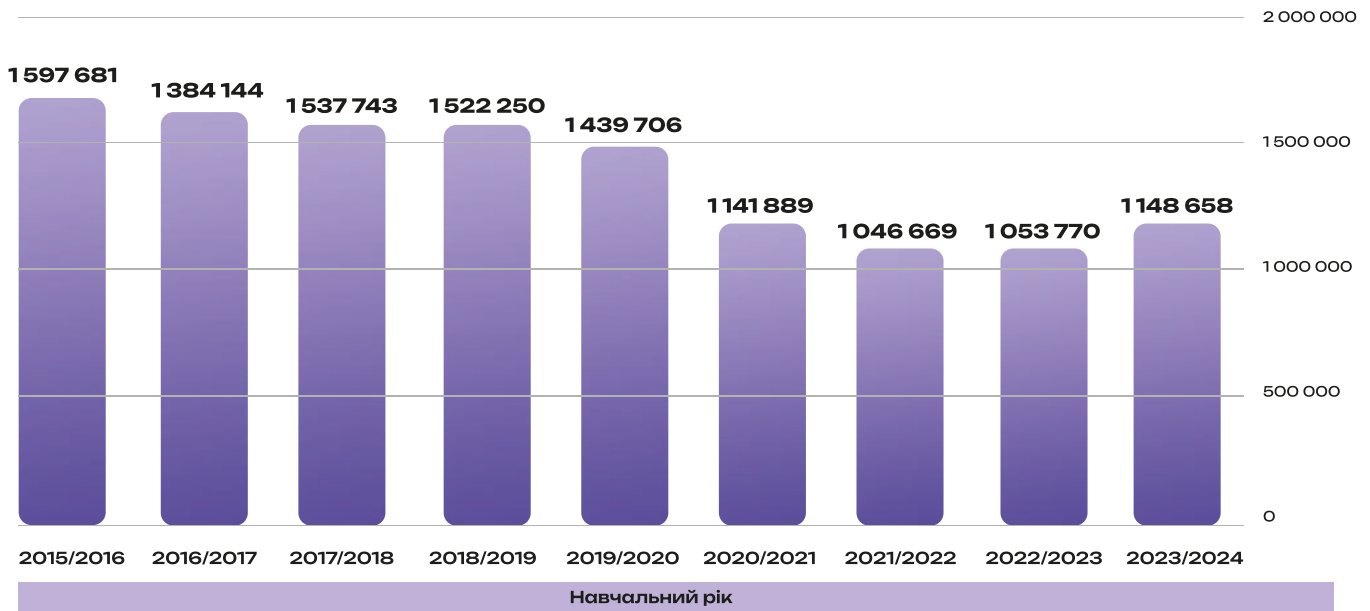
Якщо запобіжники щодо відчуження майна є обґрунтованими, то обмеження щодо передачі майна в оренду (суборенду) суб'єктам інноваційної діяльності, що є дочірніми структурами ЗВО та НУ, а також стартапам, що мають намір співпрацювати з ЗВО та НУ, — не є логічним, оскільки стримує розвиток як технологічних стартапів, так і зазначених закладів. Додатковим свідченням неефективного використання майна ЗВО та НУ, що мають статус бюджетної установи, є рівень надходжень від передачі в оренду майна, що за результатами 2024 року не перевищували 5,8 млн грн.

Подібна модель регулювання стала відповіддю на виявлені в минулому випадки зловживань у сфері використання майна ЗВО. Внаслідок демографічної кризи і міграційних процесів, зумовлених війною, спостерігається зниження кількості абітурієнтів та студентів ЗВО, що, у свою чергу, спричиняє появу майна ЗВО та НУ, що не використовується в освітній та науковій діяльності. Надмірні обмеження, хоч і мають антикорупційну мету, наразі не сприяють підвищенню ефективності управління. Вони обмежують можливості для додаткової господарської діяльності і створюють додаткове фінансове навантаження внаслідок необхідності утримання надлишкового майна, що не використовується в діяльності закладів.

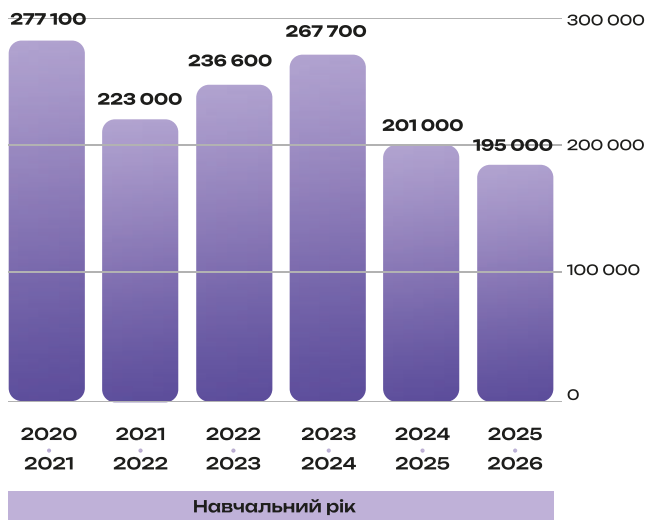
⁴За даними Реєстру суб'єктів освітньої діяльності станом на вересень 2025

⁵Лист Державної казначейської служби України № 13-12-06/13084 від 13.06.2024

Кількість студентів ЗВО на початок року⁶



Кількість першокурсників на початок навчального року⁷



Одним із прямих наслідків цього процесу є поява надлишкового майна, зокрема будівель, лабораторій і технічних об'єктів, які більше не використовуються в основній діяльності закладів. У таких умовах ефективне управління надлишковими активами набуває критичного значення, оскільки їхнє утримання створює додаткове фінансове навантаження, а неефективність їхнього використання суперечить завданням модернізації сфери вищої освіти.

Разом із тим, сукупні надходження від передачі в оренду майна ЗВО та НУ, що мають статус бюджетних установ, за даними Державної казначейської служби у 2024 році становили до 6 млн грн, що є надзвичайно незначною сумою в порівнянні з потенційними можливостями⁸.

Це свідчить не лише про обмежувальний характер чинного регулювання, але й про відсутність системної політики в самих закладах щодо комерційного використання наявних активів.

Відтак, виникає потреба в оновленні підходів до управління майном ЗВО, зокрема через:

- розширення можливостей передачі майна інноваційним структурам;
- створення механізмів гнучкої комерційної співпраці з бізнесом;
- запровадження моделей спільного користування інфраструктурою у межах наукових парків, центрів колективного користування тощо.

Автономія ЗВО може розглядатися як здатність створювати та поширювати знання в межах саморегульованого й авторитетного академічного середовища. Водночас її розуміють як фінансово-організаційну самостійність, що дає можливість закладам освіти бути ефективними на ринку освітніх послуг. Автономія в економічному вимірі в умовах нестабільності чи скорочення державного фінансування надає ЗВО можливості диверсифікувати джерела фінансування. Постановою Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2024 р. № 1029 визначено механізм реалізації експериментального проекту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти⁹. Метою експериментального проекту є посилення ролі наглядової ради ЗВО, що бере участь в експериментальному проекті, у розв'язанні перспективних завдань розвитку такого закладу, залученні фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненні контролю за використанням зазначених ресурсів, в ефективній взаємодії ЗВО з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності з питань розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності ЗВО.

⁶ За даними Держстату
⁷ За даними з відкритих джерел

⁸ Лист Державної казначейської служби України № 13-12-06/13084 від 13.06.2024
⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2024-%D0%BF#Text>

Учасниками експериментального проекту визначаються ЗВО державної форми власності, які за рішенням вченої ради відповідного ЗВО ухвалили рішення щодо участі в експериментальному проекті.

Станом на вересень 2025 учасниками експериментального проекту є: державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут», Запорізький національний університет, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника та Одеський національний економічний університет. Координатор експериментального проекту — Міністерство освіти і науки.

Учасники експериментального проекту забезпечують досягнення таких цілей:

- збільшення кількості здобувачів вищої освіти;
 - підвищення рівня оплати праці працівників шляхом зміни підходів до преміювання;
 - збільшення кількості освітніх програм, акредитованих Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, зокрема із визначенням «зразкова», кількості освітніх програм, акредитованих іноземними акредитаційними агентствами;
 - збільшення у формі благодійних внесків (пожертв), грантів, дарунків, замовлень від підприємств та організацій на провадження наукової, дослідницької, експертної діяльності, надходжень у формі іноземних грантів, зокрема з недержавних джерел.
- Система врядування ЗВО в Україні поєднує елементи державного контролю та формальної автономії. Формально законодавство закріплює за ЗВО академічну, організаційну, кадрову й фінансову автономію, однак на практиці вона реалізується частково. Ключова роль належить ректору, який концентрує у своїх руках як академічні, так і адміністративно-фінансові повноваження. Його діяльність формально врівноважується колегіальними органами (наприклад, вченою радою), а також наглядовою радою, яка має представляти інтереси держави, бізнесу та громади. Втім, вплив цих органів у більшості випадків обмежений, а реальний баланс влади в ЗВО значною мірою залежить від ректора та його відносин із Міністерством освіти і науки.

Незважаючи на задекларовану автономію, держава зберігає значний вплив на діяльність ЗВО. Це проявляється у контролі за використанням бюджетних коштів, регулюванні рівня заробітних плат викладачів та наукового персоналу, а також у значній ролі міністерства у призначенні та підтвердженні керівництва ЗВО. Такий підхід позбавляє ЗВО державної та комунальної форм власності гнучкості у реагуванні на зміни кон'юнктури ринку праці, на відміну від провідних приватних закладів. До прикладу останніх, Київська школа економіки та Український католицький університет активно розвиваються, залучаючи кваліфікованих викладачів-практиків та запроваджуючи нові освітні програми, що відповідають потребам сучасного ринку праці. Фінансова незалежність ЗВО також залишається обмеженою: більшість із них значною мірою покладаються на державне фінансування, тоді як можливості

залучення приватних ресурсів або гнучкого управління власними доходами використовуються недостатньо. Це створює ситуацію, коли ЗВО мають відповідати за результативність своєї діяльності, але не володіють достатніми інструментами для стратегічних інвестицій чи розбудови інноваційної інфраструктури.

Окремої уваги потребує внутрішня організаційна структура ЗВО. Хоча в ЗВО були створені інноваційні підрозділи (зокрема стартап школи-інкубатори-акселератори) та запущені проекти з підтримки розвитку офісів трансферу технологій, більшість таких структур перебувають у зародковому стані та не демонструють значної результативності. Їхня слабкість пояснюється як браком інституційної спроможності (недостатня кількість підготовлених менеджерів з трансферу технологій, низький рівень фінансування, бюрократизована процедура виплати роялті дослідникам, низькі показники партнерської взаємодії з суб'єктами реального сектору економіки), так і нормативними обмеженнями, які не дозволяють ЗВО гнучко управляти правами інтелектуальної власності чи комерціалізувати результати досліджень. Окрему увагу необхідно приділити розмежуванню адміністративно-господарських функцій та основної діяльності ЗВО та наукових установ.

Ще однією суттєвою вадою є відсутність ефективних каналів зв'язку. Для бізнесу, інвесторів чи навіть державних інституцій часто стає проблемою знайти відповідальну особу у ЗВО та налагодити прямий контакт. Офіційні сайти рідко містять інформацію про прямий канал зв'язку підрозділу, який займається інноваційною діяльністю. У багатьох випадках процес встановлення контакту із ЗВО перетворюється на багаторівневу бюрократичну процедуру, що знижує мотивацію потенційних партнерів до співпраці.

3.2. Інноваційна інфраструктура

На засадах інтеграції та кооперації активно розвивається науково-технічне співробітництво між ЗВО, НУ та бізнесом.

Така взаємодія відіграє ключову роль у забезпеченні якісно нового рівня інноваційного розвитку, що супроводжується формуванням нових технологій і сучасних моделей управління інноваційним циклом — від наукових досліджень до впровадження технологій у виробництво.

Окреслюючи сучасну інноваційну інфраструктуру ЗВО та наукових установ, доцільно звернутися до положень «Довідника Осло» (Oslo Manual, 2018), розробленого ОЕСР та Євростатом. Хоча документ не містить прямого переліку елементів інноваційної інфраструктури, він фокусується на вимірюванні інноваційної діяльності на рівні підприємств та їхньої взаємодії з інноваційною екосистемою.

Методологічні підходи, запропоновані в «Довіднику Осло», є релевантними для оцінювання ролі ЗВО і наукових установ як активних учасників інноваційної системи — зокрема, у контексті трансферу технологій, спільного виконання досліджень, надання інноваційних послуг, а також участі у мережах створення знань. У зв'язку з цим, «Довідник Осло» має розглядатися як ключовий методичний орієнтир для управлінських команд ЗВО та НУ, зокрема для посадових осіб, відповідальних за розвиток партнерств з реальними секторами економіки. Його застосування дозволяє формувати доказову політику, орієнтовану на результативність інноваційної діяльності, з урахуванням міжнародних підходів до збору, аналізу та інтерпретації відповідних даних.

В межах євроінтеграційного процесу «Довідник Осло» визначено одним з документів, що має бути імплементовано до національного законодавства до кінця 2027 року.

Вид інноваційної інфраструктури

Науковий парк

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

інноваційна інфраструктура, створена при ЗВО або на основі партнерства між ЗВО, науково-дослідними установами та підприємствами приватного та державного сектору, що має на меті забезпечення ефективної комерціалізації наукових розробок, трансферу технологій та стимулювання підприємницької діяльності в академічному середовищі.

Наукові парки об'єднують інноваційно орієнтовані підприємства, стартапи, дослідницькі центри, бізнес-інкубатори, акселератори та офіси трансферу технологій. ЗВО у такій структурі є джерелом наукового знання, кадрового потенціалу та технологічних рішень і сприяють створенню нових продуктів, послуг і бізнесів на основі досліджень і розробок.

Вид інноваційної інфраструктури

Науково-дослідницький центр

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

структурний підрозділ або спеціалізована організація, створена на базі ЗВО або у партнерстві з ним для проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень. Такі центри забезпечують координацію наукової діяльності, інтеграцію міждисциплінарних досліджень, підготовку висококваліфікованих наукових кадрів, а також сприяють впровадженню інноваційних розробок у виробництво та інтеграції у суспільні процеси.

Основна роль дослідницьких центрів у взаємодії із ЗВО полягає у створенні наукової бази для навчального процесу, формуванні дослідницької культури серед студентів і викладачів, а також забезпеченні технологічного прогресу через партнерства з промисловістю, державними установами та міжнародними науковими спільнотами.

Вид інноваційної інфраструктури

Офіси трансферу технологій

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

спеціалізовані структурні підрозділи або партнерські організації, створені з метою сприяння комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, що здійснюються у ЗВО. Їх основна функція полягає у забезпеченні ефективного обміну знаннями, інтелектуальною власністю та технологіями між ЗВО, бізнесом і державними структурами. Такі центри виконують посередницьку роль між академічною наукою та ринком, здійснюючи патентування, ліцензування, оцінку комерційного потенціалу розробок, пошук інвесторів та індустріальних партнерів, укладання угод про передачу технологій

Вид інноваційної інфраструктури

Кластери

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

форма територіально зосередженого добровільного об'єднання підприємств, науково-дослідних установ, освітніх закладів (зокрема ЗВО), органів влади та інших організацій, що співпрацюють з метою підвищення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та ефективного використання спільних ресурсів.

Участь ЗВО в кластерах передбачає надання науково-технічної експертизи, підготовку кваліфікованих кадрів, проведення прикладних досліджень та розробок, а також сприяння трансферу знань і технологій у виробництво. Завдяки такій взаємодії ЗВО виступають каталізаторами інноваційного розвитку регіонів і активно включаються в реалізацію стратегій «трикутника знань»: освіта — наука — бізнес.

Вид інноваційної інфраструктури

Бізнес - інкубатори

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

організаційно-інфраструктурні структури, що функціонують на базі або за участі ЗВО з метою підтримки ранніх етапів створення та розвитку інноваційних проєктів, стартапів і малих підприємств. Вони надають студентам, аспірантам, науковцям та випускникам доступ до офісного простору, консультацій, юридичної та бухгалтерської підтримки, освітніх програм, технічних ресурсів і мережі партнерів. Основне завдання університетських бізнес-інкубаторів — сприяти комерціалізації наукових ідей, розвитку підприємницьких компетентностей і формуванню інноваційно активного середовища в межах академічної спільноти.

³²https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html

Вид інноваційної інфраструктури

Акселератори

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

інституційні платформи, створені з метою прискореного розвитку інноваційних проектів і стартапів, які виникають у межах університетського середовища. Вони функціонують на базі ЗВО або у партнерстві з ними, надаючи студентам, викладачам і науковцям доступ до менторської підтримки, бізнес-освіти, фінансування, інфраструктури та інвесторських мереж. Основною метою акселераторів у цьому контексті є трансформація наукових і технологічних розробок у комерційно життєздатні продукти або підприємства, сприяння підприємницькій активності в академічному середовищі та посилення ролі ЗВО як центрів інноваційного розвитку.

Вид інноваційної інфраструктури

Стартап

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

інноваційно орієнтований підприємницький проект, що перебуває на ранніх етапах розвитку та спрямований на створення нового продукту, послуги або технології з високим рівнем невизначеності, але значним потенціалом зростання. У контексті діяльності ЗВО стартапи часто виникають як результат наукових досліджень, розробок або студентських ініціатив і реалізуються за підтримки інфраструктур ЗВО, що дозволяє студентам і науковцям отримувати практичний досвід — бізнес-інкубаторів, акселераторів, наукових парків, центрів трансферу технологій тощо.

Вид інноваційної інфраструктури

Spin-off компаній

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

новостворені підприємства, які виникають на основі наукових досліджень, розробок та інтелектуальної власності ЗВО чи наукових установ. Вони створюються з метою комерціалізації результатів академічних досліджень, впровадження інновацій у практику та формування нових ринкових продуктів і послуг.

Вид інноваційної інфраструктури

Центр колективного користування науковим обладнанням

Коротка характеристика інноваційної інфраструктури

структурний підрозділ наукової установи, закладу вищої освіти або самостійної юридичної особи незалежно від відомчого підпорядкування та форми власності, створений з метою надання доступу до унікального обладнання для проведення наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок вітчизняними та іноземними вченими.



Порівняльна таблиця з елементами інноваційної інфраструктури у взаємодії із ЗВО

Елемент інфраструктури	Сутність	Роль ЗВО	Основна мета	Тривалість підтримки	Форма підтримки
Науковий парк	Інноваційний комплекс, що поєднує науку, бізнес та інфраструктуру	Забезпечення доступу до R&D, лабораторій, кадрів, ініціювання стартапів	Комерціалізація наукових знань, формування інноваційного середовища	Постійна	Комплексна: приміщення, наукова база, підтримка розробок
Дослідницький центр	Підрозділ для проведення фундаментальних і прикладних досліджень	Формування наукової бази, підготовка кадрів, координація наукової діяльності	Створення нових знань, технологій та інноваційних рішень	Постійна	Наукова, кадрова, матеріально-технічна підтримка
Офіси трансферу технологій	Структури, що забезпечують передачу технологій із науки в бізнес	Комерціалізація результатів досліджень, супровід патентування і ліцензування	Перетворення наукових розробок у ринкові продукти	Постійна	Юридичний супровід, маркетинг, зв'язок з бізнесом
Кластер	Об'єднання підприємств, ЗВО, НДІ, органів влади для співпраці	Участь у підготовці кадрів, R&D, впровадженні інновацій	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток регіональної економіки	Тривала, стратегічна	Кооперація, спільні проекти, обмін знаннями
Бізнес-інкубатори	Структури для підтримки стартапів на ранніх етапах	Надання інфраструктури, менторства, консультацій	Сприяння становленню інноваційного підприємництва	Середньо- та довгострокова	Інфраструктура, освітні та консалтингові послуги
Акселератори	Програми прискореного розвитку стартапів	Участь у навчанні, менторстві, доступ до наукових кадрів і ресурсів	Швидке масштабування та вихід стартапів на ринок	Короткострокова (3–6 міс.)	Менторство, навчання, доступ до інвесторів
Стартап	Новостворене інноваційне підприємство з високим потенціалом зростання	Джерело ідей, реалізація наукових розробок, підприємницькі ініціативи	Створення нових продуктів, технологій, бізнес-моделей	Залежно від стадії	Підтримка інфраструктурою, навчання, доступ до інвестицій
spin-off компаній	новостворене підприємство, яке виникає на основі наукових досліджень, розробок і об'єктів інтелектуальної власності ЗВО або НУ	Джерело наукових ідей та технологій	Перетворення результатів академічних досліджень на комерційно життєздатні продукти й послуги	Середньо- та довгострокова	Інфраструктура, освітні та консалтингові послуги

3.3. Основні напрями досліджень: пріоритетні наукові галузі та їхня відповідність стратегії WINWIN

Науково-дослідницька діяльність ЗВО та НУ України зосереджена у кількох галузях, які поступово формують ядро інноваційного розвитку. Попри обмежені ресурси та воєнні виклики, ЗВО та НУ намагаються орієнтувати свої дослідження на напрями, що мають найбільший потенціал інтеграції у глобальні інноваційні ринки та відповідають пріоритетам державної політики. Разом із тим, ефективний розвиток науково-дослідницької діяльності неможливий без системної орієнтації на потреби громадян, бізнесу та ринку. Саме така прикладна спрямованість досліджень

дозволяє перетворювати наукові результати на продукти, послуги та технології, що мають практичну цінність, а отже — спроможні залучати фінансові ресурси приватного сектору.

В умовах суттєвого обмеження державного фінансування, особливо в період війни, диверсифікація джерел підтримки R&D за рахунок бізнесу, спільних інвестиційних проектів, а також попиту з боку громад та місцевого самоврядування, стає критично необхідною. Такий підхід підвищує стійкість інноваційної діяльності та сприяє кращій

інтеграції університетських досліджень у реальні соціально-економічні процеси.

Серед провідних напрямів виокремлюються AgriTech, MedTech, інженерія, штучний інтелект та цифрові технології. Це узгоджується з положеннями Стратегії WINWIN, яка визначає 14 ключових галузей, із яких 12 є наукоємними¹¹. Дозволяє перетворювати наукові результати на продукти, послуги та технології, що мають практичну цінність, а отже — спроможні залучати фінансові ресурси приватного сектору.

В умовах суттєвого обмеження державного фінансування, особливо в період війни, диверсифікація джерел підтримки R&D за рахунок бізнесу, спільних інвестиційних проєктів, а також попиту з боку громад та місцевого самоврядування, стає критично необхідною. Такий підхід підвищує стійкість інноваційної діяльності та сприяє кращій

Значну увагу приділено цифровізації аграрного сектору, де поєднання технологій точного землеробства, біотехнологій та супутникового моніторингу розглядається як інструмент підвищення продуктивності та стійкості до кліматичних змін. Паралельно зростає роль медичних досліджень, орієнтованих на створення нових біоматеріалів та інноваційних рішень у сфері реабілітації, що стають особливо актуальними в умовах воєнних викликів. Водночас на тлі розвитку цифрових технологій та STEM освіти, в Україні активно зростає інтерес до штучного інтелекту, аналізу великих даних і кібербезпеки, що поєднує академічну традицію з практичними потребами економіки й оборони.

Загалом ці напрями свідчать про поступове наближення досліджень у ЗВО до стратегічних орієнтирів держави, однак вони все ще розвиваються переважно в окремих галузях. Бракує міждисциплінарної взаємодії та комплексних інноваційних рішень, які могли б забезпечити синергію та мультиплікаційний ефект для всієї інноваційної екосистеми.

Респонденти дослідницького опитування вказали галузі, які можна згрупувати за напрямками:

- Інформаційні технології / цифровізація / штучний інтелект
- Машинобудування та інженерія (механіка, робототехніка, автоматизація) Агро- та продовольчі технології (цифрове і прецизійне землеробство, аграрні науки, харчові технології, біологія)
- Енергетика та зелені технології (відновлювані джерела, «зелені» технології, енергетичне обладнання).
- Медицина, фармація та біотехнології (медико-біологічні дослідження, фармація, біотехнології, дослідження етіології).
- Матеріалознавство (прогресивні технології зварювання, матеріалознавство, нові матеріали, нанотехнології).
- Економіка, менеджмент, підприємництво (стартап-екосистеми, партнерство з бізнесом, інноваційний менеджмент).

• Освіта і соціально-гуманітарні аспекти (педагогічні та психологічні дослідження, організація освіти в умовах кризи).

• Екологія та управління природними ресурсами (екологія, довкілля, природокористування).

• Фізика / квантові технології (віртуальні квантові машини, фундаментальні фізичні дослідження).

3.4. Співпраця з бізнесом

Співпраця ЗВО із бізнесом в Україні перебуває на етапі становлення і характеризується значним потенціалом, але поки що обмеженим практичним ефектом. Наявні партнерства часто формуються у сферах прикладних досліджень — аграрних, медичних і технічних наук, де приватний сектор має безпосередній інтерес у впровадженні результатів. Разом із тим, ЗВО та НУ, що працюють у галузях, традиційно недостатньо розвинених в Україні, відчують брак замовлень від бізнесу та потребують системної державної підтримки. Співпраця може бути корисною для всіх зацікавлених сторін:

1. ЗВО. Співпраця з бізнесом, що передбачає фінансову винагороду ЗВО, допомагає їм здобути більшу незалежність від держави та державного бюджету як основного джерела фінансування, а також зробити заклади привабливішими для потенційних студентів. ЗВО звертаються до бізнесу за допомогою в розробці програм або за відгуками про деякі програми. Отже, співпрацюючи з бізнесом, ЗВО мають змогу покращити свої навчальні програми та наблизити такі до ринкових потреб.

2. Студенти і викладачі. Студенти можуть отримати цінний досвід, краще розроблені навчальні програми, стипендії, пропозиції щодо роботи тощо. Викладачі можуть застосовувати свої знання та дослідницькі навички як консультанти, отримувати фінансування для своїх досліджень і цінні відомості про те, як вдосконалити або покращити навчальні програми. Зазвичай в Україні науковці одночасно і викладають, і займаються дослідженнями. Підприємства можуть надати грантове фінансування для їхніх досліджень. Це сприяє інноваційності та зменшує фінансовий тягар, від якого страждають науковці в Україні через недостатню оплату праці від держави (оскільки більшість ЗВО – це державні університети, а заробітна плата встановлюється законодавством, а не визначається ринком).

3. Бізнес. Підприємства розвивають та покращують свою діяльність, використовуючи кращі практики ЗВО, підвищують обізнаність студентів про можливості роботи у них, залучають найталановитіших працівників та покращують свій соціальний імідж, інвестуючи в розвиток людського капіталу.

4. Держава. Українська держава загалом також виграє від співпраці між ЗВО та бізнесом, оскільки така взаємодія сприяє розвитку людського капіталу, що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці, збільшує податкові надходження та прискорює економічне зростання.

¹¹ <https://winwin.gov.ua/>

Причини та мотиви науково-дослідної співпраці ЗВО та НУ та бізнесу¹²

З боку ЗВО та НУ

Зростання фахових навичок та компетентності студентів

Залучення більшої кількості студентів

Усвідомлення необхідності співпраці для ефективних прикладних досліджень

Доступ до фінансування

Покращення показників комерціалізації результатів наукової діяльності

Доступ до виробничої інфраструктури

Покращення іміджу ЗВО та НУ

З боку бізнесу

Наявність довірчих професійних контактів та попередньої історії взаємодії

Потреба у залученні належно підготовлених працівників

Покращення навичок найманих працівників, отримання нових знань

Закриття пріоритетних потреб бізнесу за допомогою наукоємних рішень

Доступ до висококваліфікованого людського капіталу

Доступ до науково-дослідної інфраструктури

Поліпшення корпоративного іміджу

Більшість ЗВО ще шукають оптимальну модель для комерціалізації результатів. Стартапи та spin-off компанії створюються переважно за ініціативою самих учасників і не завжди підтримуються університетською адміністрацією. Інституційні бар'єри — від складних процедур оформлення прав інтелектуальної власності до браку фінансових інструментів підтримки — знижують мотивацію науковців і студентів реалізовувати інноваційні проекти на підприємницькій основі. У результаті багато ідей залишаються у форматі дослідницьких прототипів, не переходячи до стадії ринкової комерціалізації.

3.5. Міжнародне співробітництво

3.5.1 Програма «Горизонт Європа»

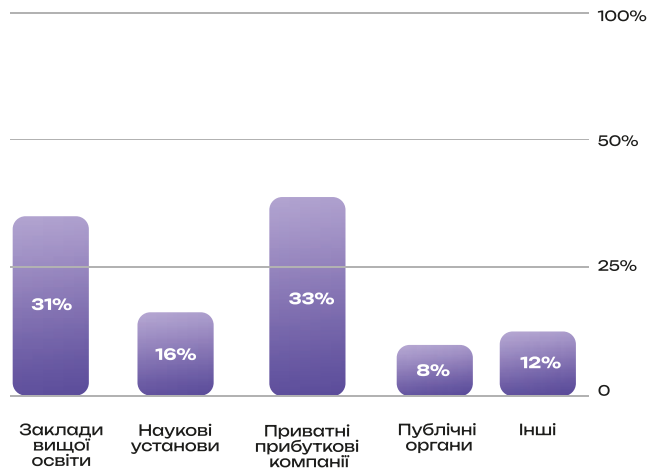
9 червня 2022 року набула чинності Угода про приєднання України до Програми ЄС із досліджень та інновацій «Горизонт Європа» (2021-2027), а також до Програми «Євратом» із досліджень і навчання (2021-2025)¹³.

Українські дослідницькі та інноваційні суб'єкти можуть брати участь у цих програмах на рівних умовах із суб'єктами з країн-членів ЄС. Існує також загальне заохочення до створення додаткових можливостей для науковців та установ, постраждалих від воєнних дій в Україні. Крім цього, наразі Україна звільнена від зобов'язань здійснювати фінансові внески під час участі в цих Програмах.

20 грудня 2023 року офіційно розпочав свою роботу «Офіс Горизонт Європа в Україні»¹⁴. Це стало можливим завдяки плідній співпраці дирекції Національного

фонду досліджень України та Уряду України з Європейською комісією, результатом якої стало підписання Грантової угоди між Європейським Союзом в особі Європейської комісії та НФДУ. Наразі це єдиний Офіс Рамкової програми «Горизонт Європа», діяльність якого повністю фінансується Європейською комісією.

Розподіл учасників від України за отриманим фінансуванням у Програмі «Горизонт Європа»



Приватні компанії, тобто бізнес, залишаються основними учасниками українських програм за обсягом залучених коштів та кількістю унікальних учасників. Крім того, спостерігається швидке зростання участі ЗВО: збільшується кількість грантів, загальна участь і обсяг фінансування. Особливо активними стають НУ, публічні органи та інші організації України. За категоріями учасників отримане фінансування розподіляється так: приватні компанії – 20,52 млн євро (або 33%), 19,13 млн євро (31%) ЗВО, НУ – 10,22 млн євро (16%), інші організації – 7,83 млн євро (12%) та публічні органи (крім закладів вищої або середньої освіти) – 4,83 млн євро (8%). Українські учасники подали 2375 проектних пропозицій на загальну суму 631,3 млн євро. З них 1 555 пропозицій відповідали формальним критеріям та повністю пройшли процедуру оцінювання. У середньому від України подають 44 проектні пропозиції на місяць та 526 пропозицій на рік відповідно, що більше на 33% та 29% у порівнянні з Програмою «Горизонт 2020». Розподіл учасників за кількістю поданих пропозицій: заклади вищої або середньої освіти – 922 пропозиції (38,82%), приватні компанії – 555 (23,36%), НУ – 370 (15,57%), публічні органи – 247 (10,4%), інші організації – 281 (11,83%).

Якщо у Програмі «Горизонт 2020» Україна отримувала в середньому 207 957 євро на 1 проект, то у Програмі «Горизонт Європа» отримує в середньому 270 779 євро на 1 проект, або на 30% більше фінансування. Загалом фінансування отримують 225 учасників від України, розміри грантів можуть сягати 1 749 362,5 євро (НФДУ за 1 проект). Найбільше отримує Національний університет «Львівська політехніка» – 2 831 099,75 євро в рамках 12 проектів.

¹²<https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-148-153-yashhyshyna.pdf>

¹³<https://horizon-europe.org.ua/uk/about-hes/support-for-ukraine/>

¹⁴<https://horizon-europe.org.ua/uk/heo-in-ua/>

¹⁵ Результат 4.1 – Проміжний узагальнюючий звіт за результатами участі українських учасників у сфері досліджень та інновацій у програмах ЄС у сфері науки, технологій та інновацій (у середині проекту)

3.5.2 Програма ЄС Еразмус+

15 червня 1987 р. Рада Європейського Союзу офіційно ухвалила Програму Еразмус, а 1 липня 1987 р. її було офіційно відкрито. За майже чотири десятиліття Програма перетворилася на одну з найвідоміших і найуспішніших ініціатив ЄС, яка підтримала мільйони студентів, освітян і молодіжних працівників по всій Європі.

Erasmus+ – це Програма Європейського Союзу, спрямована на підтримку освітнього, професійного та особистісного розвитку людей у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту в Європі та поза її межами шляхом навчання впродовж життя. Вона сприяє стійкому розвитку, створенню якісних робочих місць та соціальній згуртованості, стимулюванню інновацій, а також зміцненню європейської ідентичності та активної громадянської позиції. Європейська Комісія співфінансує проекти через гранти організаціям від 35 000 до 4 млн євро залежно від типів конкурсів та тривалості проектів (1-4 роки). Бюджет проектів співпраці покриває витрати на розвиток людських ресурсів, якісне викладання та навчання, витрати на персонал, мобільність для обміну, навчальні візиту, підготовку тренерів, інноваційні освітні та навчальні програми, курси та ресурси, методології, технології та розвиток інфраструктури, промоційні заходи, стипендії та індивідуальні гранти й інші витрати залежно від типу проекту. Залежно від напрямку діяльності, партнерства можуть включати одну організацію з України або більше, 2 або більше організацій з держав-членів ЄС та інших країн-учасниць з різних країн світу. Співпраця ґрунтується на вивченні досвіду держав-членів ЄС та обміну успішними практиками між різними країнами у сферах освіти, професійної підготовки, молоді та спорту.

З 2014 р. Україна стала активним учасником Програми ЄС Еразмус+ як країна-партнер Програми у межах регіону Східного сусідства, суттєво розширивши свою участь у сферах освіти, професійної підготовки, молоді та спорту. Українські організації та окремі особи отримали можливість брати участь у міжнародній академічній мобільності, віртуальних обмінах, проектах з розвитку потенціалу для впровадження реформ, з розроблення та реалізації спільних магістерських програм, зі стратегічних партнерств, інноваційних альянсів і популяризації європейських студій. Крім того, вони отримали доступ до європейських професійних платформ, мереж, навчальних ресурсів тощо.

Програма ЄС Еразмус+ стала стратегічним інструментом для сприяння інтеграції України до Європейського освітнього простору, а також для підтримки стійкості та інтернаціоналізації українських інституцій — особливо в умовах криз та війни.

Із початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну Європейська Комісія солідарна з Україною і надає додаткове фінансування, оголошуючи нові конкурси проектів і відкриваючи доступ до професійних платформ і мереж.

Доступ до майже 40 конкурсів сприяє розвитку потенціалу для інституційного та системного впливу на реформи у сферах освіти, професійної підготовки, молоді та спорту України. Формальна, неформальна та інформальна освіта й професійна підготовка були оновлені на основі найкращих практик держав-членів ЄС і країн-партнерів.

Українські студенти закладів вищої, професійної (професійно-технічної) і фахової передвищої освіти, учні шкіл і молоді, молодіжні працівники та молодіжні лідери отримали можливість навчатися, проходити практику чи стажування, займатися волонтерством на всій території Європи й обмінюватися знаннями, будувати професійні та особисті зв'язки, покращували мовні й міжкультурні навички та робити внесок у формування більш згуртованої, демократичної та інклюзивної Європи. Працівники українських закладів та інших організацій розвивали свою експертизу і професійні компетентності завдяки навчанню та обміну досвідом з колегами з інших країн, а також застосовували отримані знання під час викладання, тренінгів і наставництва.

Українські заклади освіти всіх рівнів – від дошкільних і шкільних закладів (зокрема в межах спільноти eTwinning), закладів професійної (професійно-технічної) і фахової передвищої освіти до ЗВО – мають значні переваги від участі в Програмі ЄС Еразмус+. Завдяки міжнародній співпраці з партнерами з ЄС заклади освіти покращують якість викладання й навчання, впроваджують сучасні освітні практики та удосконалюють інституційне врядування. Участь у Програмі надає українським освітянам і дослідникам можливість взаємодіяти з європейськими колегами, впроваджувати інклюзивні й цифрові моделі освіти, а також діяти відповідно до стандартів ЄС із забезпечення якості та студентських послуг. Такі зусилля сприяють системним реформам, інтернаціоналізації і ширшій європейській інтеграції сектору освіти України¹⁶.

3.5.3 Подвійні дипломи як інструмент інтернаціоналізації ЗВО

Найпоширенішою формою інтернаціоналізації вищої освіти є академічна мобільність, яка в Україні набула розвитку після підписання Міністром освіти і науки в травні 2005 року Болонської декларації. На законодавчому рівні перехід до реалізації принципів Болонського процесу затверджено у 2014 р. новим Законом України «Про вищу освіту» як можливість учасників освітнього процесу навчатися, викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому ЗВО.

Отримання європейського диплома в Україні стає дедалі поширенішою практикою серед студентів, які прагнуть інтегруватися у міжнародний освітній простір та збільшити шанси на кар'єрне зростання. Українські ЗВО активно розширюють партнерські відносини з європейськими закладами вищої освіти, що створює умови для реалізації програм подвійних дипломів.

Система подвійних дипломів функціонує як комплексна модель інтеграції українських та європейських освітніх програм. В її основі лежить поєднання базової професійної підготовки, що забезпечується українським університетом, зі спеціалізованими курсами, які пропонуються закордонним партнером у межах узгодженої програми. Академічні кредити, отримані студентами у вітчизняному закладі вищої освіти, визнаються іноземним університетом, що формує інституційні умови для реалізації принципу академічної мобільності. Освітній процес у межах таких програм здійснюється переважно в очному форматі, що відповідає стандартам Європейського простору вищої освіти. Мови викладання: англійська, німецька або французька, вибір яких зумовлюється профілем програми та особливостями партнерської співпраці між ЗВО.

Програми подвійних дипломів створюють комплекс переваг для студентів та ЗВО. По-перше, вони забезпечують здобуття міжнародного досвіду: навчання у двох освітніх системах формує міжкультурні компетентності, сприяє розвитку критичного мислення та удосконалює мовні навички. По-друге, подвійні дипломи підвищують конкурентоспроможність випускників на ринку праці, адже дипломи європейських ЗВО значно посилюють позиції молодих фахівців як на національному, так і на міжнародному рівнях. По-третє, участь у таких програмах відкриває широкі можливості для формування професійних мереж: студенти налагоджують контакти з викладачами, колегами та представниками бізнесу з інших країн, що є важливим для майбутнього кар'єрного зростання. Нарешті, ці програми сприяють адаптації до глобальних стандартів освіти, оскільки базуються на міжнародних підходах до організації освітнього процесу і забезпечують розвиток універсальних навичок, необхідних у глобалізованій економіці.

Таким чином, програми подвійних дипломів є ефективним механізмом інтернаціоналізації українських ЗВО, сприяючи їхній інтеграції у Європейський простір вищої освіти.

Українські ЗВО, які пропонують такі програми¹⁷

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
- Національний університет «Львівська політехніка»;
- Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;
- Національний університет «Києво-Могилянська академія»;
- Одеський національний економічний університет;

- Сумський державний університет;
- Херсонська державна морська академія;
- Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу;
- Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця;
- Український католицький університет;
- Національний юридичний університет ім. Я. Мудрого;
- Український державний університет залізничного транспорту;
- Харківський національний університет радіоелектроніки;
- Національний університет біоресурсів і природокористування України;
- Одеський національний економічний університет;
- Державний університет «Житомирська політехніка»;
- Карпатський національний університет імені Василя Стефаника;
- Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя;
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;
- Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;
- Національна академія статистики, обліку та аудиту;
- Волинський національний університет імені Лесі Українки.

Загалом програми подвійних (спільних) дипломів — це засіб інтернаціоналізації студентського досвіду, стратегічний механізм підвищення якості та міжнародної конкурентоспроможності українських ЗВО. Інституційні пріоритети на найближчий період: стандартизація угод і мапінгу результатів навчання, прозорі моделі фінансування участі студентів, чіткі політики інтелектуальної власності та системи підтримки мобільності, а також регулярний моніторинг KPI.

Разом із тим, в умовах повномасштабної агресії та нестабільної безпекової ситуації, така практика **несе потенційні ризики довгострокової втрати людського капіталу**, оскільки значна частина випускників подвійних програм продовжує професійну реалізацію за межами України.

¹⁶ <https://mon.gov.ua/news/prohrama-ies-erazmus-38-rokiv-transformatsii-u-sferakh-osvity-profesiinoho-rozvytku-molodi-ta-sportu-v-ievropi>

¹⁷ За даними з відкритих джерел.

3.5.4. Європейське співробітництво в галузі науки та техніки

Європейське співробітництво у галузі науки й технологій (COST, European Cooperation in Science and Technology) — це інституційний механізм формування чотирирічних міждисциплінарних мереж («COST Actions»), що поєднують дослідників і інноваторів із університетів, наукових установ, малого та середнього бізнесу, державного сектору й громадських організацій. На відміну від грантових програм, COST фінансує насамперед координаційні і нетворкінгові активності (робочі зустрічі, тренінгові школи, короткострокові наукові візити, конференційні гранти), створюючи умови для накопичення знань, узгодження методологій і підготовки до подальших конкурсів прикладних досліджень.

COST формує «гнучку інфраструктуру» співпраці, що доповнює проектні фінансові інструменти ЄС. У час, коли дослідження стають дедалі більш взаємопов'язаними, даноісткими й міждисциплінарними, мережеві формати дозволяють швидко об'єднувати спільноти навколо нових або суміжних тем, пришвидшуючи обіг знань і створення критичної маси компетентностей. Відкритість до приєднання впродовж усього життєвого циклу дії (Action), інклюзивність і низький поріг входу роблять COST важливим «підготовчим порталом» до масштабніших програм, зокрема Horizon Europe.

Типова COST Action триває чотири роки і має такі базові елементи:

- Керівний комітет — представляє країни-учасниці, затверджує робочу програму, бюджет нетворкінгу і правила відбору активностей.
- Робочі групи — тематичні напрями, в межах яких виконуються наукові та технологічні завдання: огляди стану галузі, гармонізація протоколів, дорожні карти розвитку, спільні публікації.
- Інструменти мережевої взаємодії — регулярні наради, короткострокові наукові місії, навчальні школи для ранніх дослідників, гранти на участь у конференціях для країн, що розвивають інтеграцію, відкриті семінари.

Фінансування спрямовується не на придбання обладнання чи проведення великих експериментів, а на координацію, мобільність і навчання. Така логіка утримує фокус на формуванні спільних підходів і швидкому поширенні результатів між дисциплінами та секторами.

Україна є країною-учасницею COST, а наші університети та наукові установи активно долучаються до наявних мереж з матеріалознавства, біомедицини, цифрових технологій, енергетики, аграрних інновацій і культурної спадщини.

3.6. Висновки за даними опитування ЗВО/НУ

Інституційна зрілість інноваційної інфраструктури університетського сектору визначається здатністю перетворювати результати досліджень і розробок на економічну цінність через прототипування, співпрацю з бізнесом та передачу технологій. Опитування 34 ЗВО та НУ зафіксувало значну різницю у рівнях інфраструктурної зрілості. Загалом ефективність інноваційної діяльності зростає, якщо працює комплексна інфраструктура: наукові парки, бізнес-інкубатори (акселератори), офіси трансферу технологій, центри колективного користування та сучасні лабораторії. Координоване використання цих інструментів допомагає досягати практичних результатів: створювати прототипи (MVP), комерціалізувати наукові розробки та розвивати партнерські програми.

Серед опитаних ЗВО 8 мають наукові парки (близько 24%), ще у 9 (близько 26%) їх створення перебуває на стадії планування або опрацювання. Наукові парки виконують роль платформ довгострокових партнерств між освітою, наукою, бізнесом і державою і забезпечують організаційну рамку для комерціалізації результатів наукової діяльності. Бізнес-інкубатори й акселератори задекларовані у 14 із 34 закладів (≈41%). Офіси трансферу технологій, що здійснюють правовий та договірний супровід процесів комерціалізації (зокрема розкриття результатів досліджень, патентування, ліцензування, укладення договорів про нерозголошення, передачу матеріалів, проведення R&D), створені у 6 закладах (близько 18%). Центри колективного користування науковим обладнанням та лабораторії, що формують технологічну базу для валідації та випробувань, задекларовані у 19 із 34 закладів (близько 56%), з яких 10 закладів (приблизно 29%) підтвердили наявність сталих сервісних практик їх використання.

Серед опитаних ЗВО 8 мають наукові парки (близько 24%), ще у 9 (близько 26%) їх створення перебуває на стадії планування або опрацювання. Наукові парки виконують роль платформ довгострокових партнерств між освітою, наукою, бізнесом і державою і забезпечують організаційну рамку для комерціалізації результатів наукової діяльності. Бізнес-інкубатори й акселератори задекларовані у 14 із 34 закладів (≈41%). Офіси трансферу технологій, що здійснюють правовий та договірний супровід процесів комерціалізації (зокрема розкриття результатів досліджень, патентування, ліцензування, укладення договорів про нерозголошення, передачу матеріалів, проведення R&D), створені у 6 закладах (близько 18%). Центри колективного користування науковим обладнанням та лабораторії, що формують технологічну базу для валідації та випробувань, задекларовані у 19 із 34 закладів (близько 56%), з яких 10 закладів (приблизно 29%) підтвердили наявність сталих сервісних практик їх використання.

Підрозділи з трансферу технологій де-факто не інституціоналізовані: працюють без затверджених регламентів, KPI та відповідальних ролей, із критичним дефіцитом профільних фахівців. Відсутність системного діалогу з бізнесом і національною інвестиційною інфраструктурою (ICI/КУА, корпоративні фонди, інвесткомпанії) призводить до того, що комерціалізація відбувається лише через поодинокі угоди та ліцензії, а масштабування спін-офів і договірних R&D фактично блокується.

Водночас наявність лише наукового парку, без функціонального поєднання із центром трансферу технологій, сервісними лабораторіями чи інкубаційними програмами, не виявляє суттєвої різниці у результатах за показниками прототипування чи комерціалізації. Підвищені результати простежуються саме за умов інтегрованої моделі, що охоплює повний цикл – від створення ідеї та прототипу до оформлення прав інтелектуальної власності, укладення договорів і виходу на ринок.

Найбільший ефект показує поєднання бізнес-інкубаторів і акселераторів (етап прототипування), центрів трансферу технологій (оформлення прав інтелектуальної власності та договірне забезпечення), а також центрів колективного користування й сучасних лабораторій (валідація та тестування). Наявність такої інтегрованої інфраструктури підвищує ймовірність комерціалізації результатів досліджень, сприяє розширенню практики госпдоговірних науково-дослідних робіт і створює умови для міжнародної інтеграції у формі участі у грантових програмах, консорціумах та спільних проектах.

Крім того, у закладах із розвинутою інфраструктурою активно застосовуються механізми співпраці на основі індивідуальних запитів бізнесу, зокрема виконання договірних R&D у форматі R&D-as-a-service, що дає змогу скорочувати терміни від розробки до впровадження та зменшувати транзакційні витрати для партнерів із приватного сектору.

Водночас дуже низький рівень відповіді ЗВО та НУ на офіційний запит МОН щодо зацікавленості у співпраці з іноземними партнерами може свідчити про необхідність зміцнити інституційну здатність до проактивної зовнішньої комунікації.

Канали електронної комунікації, що мали б забезпечувати «перший контакт» з бізнесом і міжнародними стейкхолдерами (офіційні e-mail, вебформи, CRM, сторінки «Контакти»), не працюють або ж використовуються для імітації роботи, що свідчить про відсутність відповідальних осіб, адекватних процесів і стандартів реагування (SLA) та фактично блокує залучення партнерств і фінансування.

Залучення ЗВО/НУ до виконання замовлень бізнесу відображає структуру й динаміку галузей економіки. Заклади, які спеціалізуються на слабо розвинених галузях (наприклад, тваринництво), як правило, мають найменший портфель контрактних R&D і послуг. Показовий кейс — Інститут біології тварин, де, за інформацією інституту, попит з боку бізнесу хронічно обмежений через тривалу стагнацію галузі. На сьогоднішній день Міністерство освіти і науки України впроваджує комплексне реформування системи передачі технологій в Україні.



БАР'ЄРИ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

4.1. Інституційні бар'єри

Коротка характеристика:

Статус бюджетних установ обмежує автономію державних ЗВО та НУ у фінансовому та майновому управлінні, що уповільнює інноваційні процеси та знижує гнучкість у взаємодії з бізнесом.

Ключові проблеми:

- Обмежена фінансова гнучкість: режим казначейського обслуговування доходів від інноваційної/підприємницької діяльності (R&D-послуги, ліцензії, гранти, спільні проекти) — використання коштів регламентується спеціальними процедурами і відбувається з затримкою, що зменшує оперативність планування робіт.
- Складності у передачі майна в користування: жорсткі правила оренди, суборенди і спільного користування інноваційною інфраструктурою стримують залучення партнерів.
- Багаторівневі погодження управлінських рішень: навіть дрібні ініціативи потребують багато узгоджень, зокрема з ректоратом, вченою радою, наглядовою радою/МОН, що продовжує терміни виконання.
- Відсутність або застарілість стратегій інноваційного розвитку та політик ІВ: слабка монетизація наукових результатів, низька підтримка spin-off та комерціалізації наукових розробок.
- Обмежена спроможність офісів трансферу технологій та інноваційних підрозділів: недостатньо ресурсів, повноважень і кваліфікованих кадрів для ефективної підтримки інновацій, підтримка комерціалізації здійснюється епізодично і залежить від окремих команд.
- Нечіткі «точки входу» для бізнесу: відсутність єдиних контактів та SLA на запити знижує швидкість і ефективність партнерств.
- Конфлікт між академічним і підприємницьким пріоритетами і слабка KPI-система: відсутність стимулів до комерціалізації наукових результатів.
- Не розмежованість адміністративних й інноваційних функцій: внаслідок того, що науковим паркам і керівним структурам повноваження делегуються обмежено, виникають вузькі місця в управлінні.

4.2. Кадрові бар'єри

Коротка характеристика:

недостатня кількість і фахівців і їхня невисока мотивація для інноваційної діяльності; конкуренція з приватним сектором і трудова міграція загострюють дефіцит ключових компетенцій.

Ключові проблеми:

- Низька оплата й обмежені стимули: відсутність стабільних механізмів преміювання, роялті або участі в доходах від результатів інтелектуальної діяльності сприяє відтоку кадрів у приватний сектор або за кордон; інституційна пам'ять не накопичується.
- Перевантаження викладанням і звітністю: надмірне адміністративне навантаження зменшує час на прикладні дослідження, взаємодію з партнерами і підготовку матеріалів для комерціалізації.
- Дефіцит інноваційних менеджерів: бракує фахівців для роботи офісу трансферу технологій, спеціалістів з управління правами на результати інтелектуальної діяльності, бізнес-розвитку, грантового менеджменту і проектного управління.
- Нестача прикладних компетенцій: обмежені навички прототипування, належної виробничої і лабораторної практики, регуляторних процедур, роботи з даними і продуктового менеджменту утримують результати на рівні лабораторних напрацювань.
- Недостатній рівень англійської мови й академічного письма: ускладнює участь у міжнародних консорціумах і підготовку конкурентних заявок.
- Обмежені можливості підвищення кваліфікації та менторства: програми нерегулярні, здебільшого залежать від індивідуальної ініціативи.
- Невизначеність щодо прав на результати інтелектуальної діяльності для працівників і студентів: неясність розподілу прав і доходів зменшує мотивацію патентувати й ініціювати створення підприємств із університетським походженням.

4.3. Організаційні бар'єри

Коротка характеристика:

фрагментоване управління інноваціями і відсутність прозорих процесів сповільнюють взаємодію з бізнесом і комерціалізацію.

Ключові проблеми:

- Відсутність центру інновацій або «єдиної точки входу»: не визначені відповідальні за канали комунікації і сталі комунікаційні процеси (контактні особи, стандартні форми, шаблони договорів), звернення опрацьовуються повільно та неефективно.
- Неврегульовані внутрішні процеси щодо розподілу прав інтелектуальної власності між ЗВО, НУ й іншими учасниками проектів.
- Недостатня спроможність проектного офісу: планування, бюджетування, управління ризиками і звітність за грантами здійснюються фрагментарно і залежать від окремих осіб.
- Невизначені політики у сфері інтелектуальної власності і розподілу доходів: суперечності між підрозділами ЗВО, НУ щодо внеску і результатів затягують погодження і створюють конфлікти.
- Закупівлі і логістика не узгоджені з циклом досліджень і розробок: малосерійні закупівлі, ремонт і сервіс обладнання довго погоджуються.
- Відсутність механізмів спільного користування інфраструктурою: немає системного бронювання, тарифів і обліку завантаження, що призводить до простойв або перевантаження лабораторій.
- Ізольованість факультетів і слабка міждисциплінарність: комплексні прикладні задачі залишаються поза фокусом окремих команд, координація між напрямками недостатня.
- Низька якість управління даними і низький рівень безпеки: доступи, зберігання дослідницьких даних, етичні процедури і кіберзахист організовані без узгоджених підходів, що збільшує операційні ризики.

4.4. Фінансові бар'єри

Коротка характеристика:

нестача гнучких інструментів фінансування й обмеження у використанні доходів гальмують R&D і комерціалізацію.

Ключові проблеми:

- Обмежене використання власних доходів і низький рівень покриття накладних витрат: сервіс, калібрування і витратні матеріали фінансуються без стабільного планування, інфраструктура зношується.

- Обмежене фінансування початкових етапів розробки (від перевірки концепції до створення базового прототипу): перехід від етапу доказу концепції до етапу створення мінімально життєздатного продукту може затримуватися.

- Фрагментованість донорських коштів і короткі горизонти планування: проекти розбивають на короткі фази, що підвищує транзакційні витрати й ускладнює планування.

- Складні закупівлі для унікальних позицій і сервісів: нестандартні реагенти, комплектуючі і ремонт потребують непропорційно багато часу.

- Відсутність сталих тарифів або моделей для платних дослідницьких послуг і доступу до обладнання: ускладнює бюджетування і прозору комунікацію з партнерами.

- Курсові і фінансові ризики: коливання валют, податок на додану вартість і мита на імпорт і сервіс обладнання зменшують передбачуваність кошторисів.

4.5. Регуляторні бар'єри

Коротка характеристика:

фрагментоване управління інноваціями і відсутність прозорих процесів сповільнюють взаємодію з бізнесом і комерціалізацію.

- Закупівельні процедури не адаптовані до дослідницького циклу: строки, пороги і вимоги не відповідають темпу лабораторних і випробувальних робіт.

- Невизначені або застарілі політики у сфері інтелектуальної власності: нечіткість прав на службові твори, правил ліцензування і створення підприємств за участі ЗВО знижує готовність оформляти права через заклад вищої освіти.

- Складності в наданні майна в користування: обмеження на оренду, суборенду стримують спільні ініціативи з бізнесом.

- Митні і податкові бар'єри: імпорт обладнання і реагентів, тимчасове ввезення зразків, повернення і ремонт супроводжуються додатковими витратами й затримками.

- Розмитість етичних і біобезпекових вимог: розбіжності у трактуванні клінічних і польових випробувань призводять до неоднорідної практики погоджень.

- Контроль товарів подвійного призначення: ускладнює міжнародні поставки й кооперації у чутливих напрямках.

- Відсутність практичних настанов щодо державної допомоги, партнерств держави й приватного сектору і врегулювання конфлікту інтересів: породжує правову невизначеність у партнерствах.

4.6. Культурні і ментальні бар'єри

Коротка характеристика:

Переважає зосередженість на академічних критеріях за умов недостатньо розвиненої підприємницької культури зменшує готовність до комерціалізації.

Ключові проблеми:

- Обережність і страх помилки: навіть за наявності ринкового запиту частіше обирають консервативні рішення, ніж нові підходи.
- Пріоритет публікацій над комерціалізацією: прикладні результати не закріплені як цінність у кар'єрній логіці, що знижує зацікавленість дослідників.
- Ізольованість підрозділів і недостатньо розвинена міждисциплінарність: комплексні «перехресні» задачі розпадаються на вузькі теми, координація обмежена.
- Низька клієнтоорієнтованість у взаємодії з бізнесом: нерівномірна якість відповіді на запити, довгі паузи у комунікації.
- Спротив стандартизації процесів: відсутність усталених процедур (операційні інструкції, проектний супровід, вимоги до якості та документообігу) ускладнює відтворення результатів.
- Недостатній рівень англійської мови й академічного письма: обмежує можливості участі у міжнародних консорціумах і зменшує видимість результатів.

4.7. Безпекові бар'єри

Коротка характеристика:

воєнні ризики і пов'язані обмеження безпосередньо впливають на інфраструктуру, людей і довіру партнерів.

Ключові проблеми:

- Переривання роботи і пошкодження інфраструктури: тривоги, відключення електроенергії, обмежений доступ до лабораторій і приміщень порушують послідовність експериментів.
- Розосередження команд: евакуація і мобілізація зменшують наставництво й ускладнюють передачу знань; збільшується час на координацію.
- Логістичні обмеження: імпорт і експорт зразків й обладнання, страхування і транспортування небезпечних матеріалів стають довгими й дорогими.

- Підвищені вимоги до захисту даних і кібербезпеки: особливо для чутливих напрямів, де доступ і зберігання регламентуються жорсткіше.

- Обмежена готовність до безперервності діяльності: відсутність резервного живлення, дублюючих майданчиків і налагоджених планів відновлення після збоїв підвищує ризики зупинок.

- Обережність міжнародних партнерів і донорів: питання страхового покриття і ризиків зменшують участь закладу вищої освіти у консорціумах і уповільнюють переговори.

4.8. Висновки опитування

Опитування 34 ЗВО і наукових установ (із них 31 надали валідні відповіді на блок про бар'єри) дало можливість сформулювати цілісне уявлення про основні перешкоди у сфері комерціалізації результатів науково-дослідних робіт. Встановлено, що ключовою перешкодою є не технічні обмеження, а нормативно-правові процедури і механізми фінансування, які у поєднанні створюють системний ефект «вузького місця». Повномасштабна війна ці виклики лише посилює, проте їхня природа залишається інституційною.

За результатами аналізу, найчастіше респонденти вказують на:

- надмірну внутрішню бюрократію і багаторівневі погоджувальні процедури (22,6% валідних відповідей);
- тривалість формальних процедур (19,4%);
- складність взаємодії з державними органами у сфері інтелектуальної власності, насамперед з установами на кшталт ДП «Укрпатент» (22,6%).

Додатковою перешкодою є відсутність чітко унормованих політик інтелектуальної власності всередині закладів (питання власності на результати, порядку і пропорцій розподілу прав), що згадується також у 22,6% відповідей. Внаслідок цього від лабораторного результату до укладення договору й виходу на ринок шлях суттєво розтягується, оскільки внутрішні й зовнішні затримки взаємно підсилюють одна одну.

Фінансові бар'єри мають не менш значущий характер. Для 22,6% респондентів значною перешкодою є висока вартість і відсутність стабільного фінансування патентування і його супроводу. Для 19,4% — відсутність унормованого механізму розподілу доходів і роялті з бізнес-партнерами. В умовах, коли джерела покриття витрат не визначені, а моделі монетизації відсутні або непрозорі, ймовірність доведення розробок до стадії ринкової комерціалізації суттєво знижується.

Організаційно-кадрові бар'єри згадуються рідше, проте їхні наслідки є відчутними. У 6,5% випадків респонденти вказують на відсутність постійних команд трансферу технологій, бізнес-девелопменту і юридичного супроводу. Приблизно така ж частка відповідей відображає ризики конфіденційності і невизначеності судової практики. Як правило, ці проблеми виникають на фінальних етапах, коли настає етап підписання договорів у проєктах, і навіть незначні неузгодженості в документах стають джерелом затримок і втрати довіри.

При цьому характер бар'єрів суттєво змінюється залежно від наявності та зрілості інфраструктурних елементів. Так, заклади з активними центрами трансферу технологій переважно вказують на зовнішні бар'єри: вартість патентування (75% порівняно з 14,8% у групі без центру), тривалі строки розгляду (50% порівняно з 14,8%), складність взаємодії з державними інституціями (50% порівняно з 18,5%). Натомість внутрішні проблеми розподілу доходів і конфіденційності практично зникають (0% порівняно з 7,4% і 22,2% відповідно), що свідчить про позитивний ефект стандартизації внутрішніх політик і типових договорів.

Заклади з бізнес-інкубаторами й акселераторами частіше стикаються з ранніми організаційно-правовими проблемами: визначення прав інтелектуальної власності (50% порівняно з 13%), розподіл доходів (37,5% порівняно з 13%) і бюрократичні процедури (37,5% порівняно з 17,4%). Це логічно з огляду на активне прототипування і вихід на пілотні проекти, які потребують швидкого врегулювання правового статусу.

Центри спільного користування і лабораторії, що забезпечують доступ до обладнання, частіше зіштовхуються з бюрократичними бар'єрами і процедурними складнощами в рамках національної інноваційної системи (40% порівняно з 14,3%). Це пояснюється тим, що саме ці підрозділи найчастіше беруть участь у практичних контрактах і заявках.

Узагальнення результатів свідчить про наявність послідовної логіки необхідних дій. Першочергово необхідно усунути регуляторні та фінансові обмеження, перш ніж від інноваційної інфраструктури можна очікувати суттєвих досягнень. Це передбачає: уніфікацію і затвердження внутрішніх політик у сфері інтелектуальної власності, запровадження типових договорних форм (договори R&D, про нерозголошення, ліцензійні угоди), створення окремих бюджетних механізмів для покриття витрат на подання заявок і ведення портфеля прав інтелектуальної власності, а також інституційне підсилення команд трансферу технологій і бізнес-девелопменту з визначеними показниками ефективності. За умови реалізації цих заходів інфраструктура зможе не лише генерувати науково-технічні результати, але й системно доводити їх до стадії укладення угод і виходу на ринок — у коротші строки, з більшою передбачуваністю і зниженими транзакційними витратами.

4.9 Вплив бар'єрів на інноваційну спроможність

Перелічені вище бар'єри — інституційні (автономія, майно, процедури), кадрові (дефіцит компетенцій і мотивації), організаційні (процеси, «точки входу», управління інтелектуальною власністю), фінансові (механізми фінансування, закупівлі), регуляторні (закупівельні норми і норми у сфері інтелектуальної власності, митно-податкові вимоги), культурні (орієнтація переважно на академічні метрики, низька клієнтоорієнтованість) і безпекові (безперервність роботи,

логістика, захист даних і кібербезпека) — зазвичай не діють ізольовано. Вони накладаються і підсилюють один одного, утворюючи «ланцюжки затримок» й управлінські вузькі місця: складні погодження збільшують час до укладення договорів; брак раннього фінансування і негнучкі закупівлі переносять старт робіт; нечіткі процеси й політики у сфері інтелектуальної власності знижують готовність партнерів до співпраці; кадрові прогалини уповільнюють рух від прототипу до пілотних випробувань; безпекові ризики підвищують невизначеність і витрати. У підсумку локальні порушення роботи переростають у системні ефекти: падає контрактоспроможність, складніше утримувати партнерів і команди, зростає вартість кожного наступного кроку до комерціалізації.

Щоб зробити ці перехресні впливи видимими і керованими, побудовано мапу «наслідок → множина бар'єрів». Вона показує, як окремі перешкоди об'єднуються у основні джерела ризику і де концентрація зусиль приносить найбільший ефект. Мапа може слугувати практичним інструментом планування: допомагає визначати пріоритети змін, узгоджувати дії між підрозділами і відстежувати поступ за погодженими показниками ефективності.

Наслідок	Інст	Кадр	Орг	Фін	Рег	Куль	Безп
Довгі цикли ухвалення / високий time-to-contract, time-to-pilot	✓		✓	✓	✓	✓	
Стартові затримки проектів (без передфінансування/авансів)			✓	✓	✓		
Низька конверсія R&D → ринок (прототип → ліцензія/договір)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Втрата/недомонетизація ІВ	✓	✓	✓		✓	✓	
«Витік» кадрів та команд (brain drain)		✓		✓		✓	✓
Недозавантаження або простій інфраструктури	✓		✓	✓	✓		✓
Зриви грантових графіків, зменшення ролі в консорціумах		✓	✓	✓	✓		✓
Втрата партнерів / падіння повторних звернень (низький NPS)	✓		✓		✓	✓	
Непередбачувані бюджети / скорочення обсягу робіт (курси, ПДВ/мита)				✓	✓		
Висока транзакційна вартість управління (багато погоджень/звітності)	✓		✓		✓		
Конфлікти між підрозділами щодо ІВ/доходів			✓		✓	✓	
Погана якість управління даними / фрейли аудитів / обмеження в чутливих темах		✓			✓		✓
Менша залученість студентів/аспірантів у прикладні проекти		✓	✓	✓		✓	
Регіональний «ефект упущених можливостей»	✓		✓	✓		✓	
Партнерська обережність/страховики знижують участь		✓			✓		✓
Лабораторні простой, втрата зразків/експериментів		✓	✓				✓

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ І УСПІШНІ ПРАКТИКИ

5.1. Успішні практики в Україні

Попри системні бар'єри та обмежені ресурси, в Україні вже з'являються приклади адаптаційних стратегій, які демонструють, що ЗВО здатні створювати інноваційні середовища навіть у складних умовах. Найбільш наочні кейси — діяльність наукових парків, які стали платформами для співпраці між наукою, бізнесом і державою.

КПІ імені Ігоря Сікорського

На базі університету функціонують три наукові парки, перший із яких було засновано ще у 2007 році, а два інші — у 2024 році. Вони орієнтуються на такі стратегічні напрями, як адитивні технології, технології подвійного призначення, а також розвиток співпраці з малими та середніми підприємствами через цифровий інноваційний хаб (EDIH).

Важливою складовою стало формування екосистеми Sikorsky Challenge, яка поєднує стартап-школу, інкубаційні програми, механізми захисту інтелектуальної власності та партнерства з бізнесом. Її діяльність спрямована не лише на підтримку студентських і наукових ініціатив, але й на системне просування стартапів на внутрішньому і міжнародному ринках. Захист прав інтелектуальної власності забезпечує спеціалізований відділ науково-інноваційного супроводу освітнього процесу, створений у 2023 році. Хоча ця структура формально нова, її робота спирається на понад 20-річний досвід університету у сфері патентно-ліцензійної діяльності і комерціалізації результатів досліджень.

Джерела фінансування інноваційної діяльності КПІ диверсифіковані — від внесків засновників і статутної діяльності наукових парків до залучення коштів спеціального фонду університету, частка якого у 2024 році становила близько 20% від загального бюджету. Водночас залишаються бар'єри: нестача фінансування для отримання міжнародних патентів, складності із закупівлею обладнання через тендерні процедури, високі податкові відрахування у виконанні науково-дослідних робіт, а також мовні бар'єри, що ускладнюють підготовку грантових заявок.

Попри ці труднощі, модель КПІ демонструє, як університет може вибудовувати багаторівневу інноваційну екосистему, здатну поєднувати освітню, дослідницьку та підприємницьку функції. Вона стала прикладом інтеграції класичних наукових лабораторій, заснованих одночасно з університетом у 1898 році, із новими інституційними утвореннями — науковими парками, стартап-школою й офісом трансферу технологій.

Саме таке поєднання традиції і модернізації дозволяє університету залишатися провідним інноваційним гравцем в Україні і формувати практики, які можуть бути масштабовані іншими ЗВО.

НУ «Львівська політехніка»

Науковий парк університету, створений у 2020 році, за короткий час зміг продемонструвати фінансову життєздатність, досягнувши річного обороту понад 10 млн грн і сформувавши команду, яка поєднує штатних працівників та експертів на умовах проектною співпраці.

Пріоритетні напрями діяльності охоплюють цифрові інновації, робототехніку, біотехнології, лазерні технології, а також рішення для діджиталізації місцевого самоврядування. Така спеціалізація відповідає актуальним викликам економіки і запитам суспільства. Науковий парк активно працює з бізнесом і громадами, просуюючи прикладні рішення — зокрема, адміністративну платформу PAY4VICTORY, яка вже функціонує у понад 50 громадах у дев'яти областях, чи застосунок im2be, розроблений студентами і викладачами для міжнародних ринків.

Важливою складовою екосистеми є Стартап-школа Львівської політехніки, що функціонує з 2017 року. Вона стала інкубатором для десятків проектів, серед яких біотехнологічний хаб з лабораторією обладнання на \$200 тис., освітні програми «Стартап Батяри» для школярів і низка стартапів подвійного призначення, створених у період війни. Паралельно формується середовище для spin-off компаній: їхня діяльність охоплює як розробку дронів («Джміль»), так і створення високотехнологічних продуктів у сферах енергетики чи медицини (Hydroxy, гідрогелеві пов'язки для поранених).

Джерела фінансування діяльності диверсифіковані: 5% — державне, 35% — приватне, 50% — міжнародні гранти, 10% — власні надходження. Серед ключових бар'єрів — складність і вартість патентування, нестача фахової підтримки з питань інтелектуальної власності, бюрократичні процедури і нестабільність законодавства.

Попри виклики, інноваційна інфраструктура Львівської політехніки активно розширюється: створюються спільні лабораторії з бізнесом, коворкінги й інкубатори, реалізуються проекти Horizon Europe, запускаються програми акселерації і літні школи для стартапів. Такий підхід формує багатопланову екосистему, яка поєднує дослідження, навчання і підприємництво, перетворюючи університет на один із центрів інновацій у регіоні.

Сумський державний університет

Університет має 3 науково-дослідні інститути, 5 центрів колективного користування обладнанням, 37 науково-дослідних центрів і 26 лабораторій, а також стартап-школу і центр науково-технічної й економічної інформації. Планується створення наукового парку за напрямом «Інженерно-технологічний», що посилить комерціалізацію наукових результатів.

Сфера наукової діяльності СумДУ охоплює суспільний, природничо-математичний, інженерно-технологічний, біомедичний та гуманітарно-мистецький напрями, що відображає комплексний характер розвитку ЗВО. Дослідження виконують 130 штатних працівників, з яких 82 — науковці за основним місцем роботи, а також понад 100 аспірантів і близько 140 студентів щороку, що створює сталу кадрову базу.

Фінансова динаміка підтверджує посилення позицій ЗВО: у 2024 році обсяг фінансування наукової діяльності зріс на 21% і досягнув 154,6 млн грн (2023 р. — 127,4 млн грн), забезпечивши СумДУ четверте місце серед ЗВО, підпорядкованих МОН. Джерела фінансування диверсифіковані: 8% — базове фінансування, 23% — державні R&D за загальним фондом, 17% — державні гранти, 21% — міжнародні гранти, 1% — міжнародні контракти, 30% — господарчі договори з українськими замовниками. Така структура відображає баланс державної, міжнародної і приватної підтримки.

Університет є активним учасником міжнародних програм: виконує три проекти Horizon Europe спільно з промисловими підприємствами і два проекти НАТО «Наука заради миру». Серед прикладних розробок: дослідні партії насосного обладнання (Prime Pump), напівопромислова установка для модифікації полікарбонату нанотрубками і системи машинного зору. Усі ці продукти передаються замовникам як обладнання, його партії або програмні продукти, що свідчить про високий рівень практичної орієнтованості наукових результатів.

На відміну від багатьох ЗВО, СумДУ не стикається з істотними бар'єрами у сфері патентування і реєстрації прав інтелектуальної власності. В університеті діє патентно-ліцензійна група й інжиніринговий центр SumDU Engineering, які підтримують процеси захисту і комерціалізації. Водночас ключовими викликами залишаються кадрове забезпечення і потреба у вдосконаленні законодавчої бази.

Таким чином, модель СумДУ поєднує потужну дослідницьку інфраструктуру, стабільне зростання фінансування, орієнтацію на прикладні розробки і розбудову власної інноваційної екосистеми. Університет планує створити науковий парк, що дозволить університету масштабувати успіхи у сфері комерціалізації й інтеграції в європейський науково-інноваційний простір.

НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» визначає свої пріоритети розвитку у сфері фундаментальних і прикладних досліджень, зокрема у галузях

інформаційних і комунікаційних технологій, енергетики й енергоефективності, раціонального природокористування, а також соціально-економічного і суспільно-політичного розвитку.

Інноваційна інфраструктура закладу представлена комплексом сучасних науково-навчальних лабораторій, комп'ютерних центрів, Молодіжного бізнес-інкубатору, Стартап-школи, Наукового парку й регіонального Центру підтримки технологій та інновацій (TISC). Ці структури не лише надають консультативні й навчальні послуги, але й створюють умови для комерціалізації наукових розробок і підтримки стартапів, що є ключовим фактором інтеграції науки, освіти та бізнесу. Завдяки активній взаємодії з промисловістю, бізнесом, державними органами і професійними асоціаціями університет формує ефективне середовище для впровадження інноваційних технологій.

Особливу увагу Полтавська політехніка приділяє розвитку стартапів і підприємницьких ініціатив студентів і науковців. Наприклад, проекти «Фотоелектрична установка з накопичувачем енергії», «Модульний дрон», «Ефективні композитні конструкції для сховищ» здобули міжнародне визнання і державне фінансування. Реалізація таких проектів сприяє розвитку науково-технічного потенціалу університету, дозволяючи студентам і науковцям отримувати практичний досвід у комерціалізації інноваційних розробок.

У сфері наукових досліджень університет підтримує комплексні проекти державного значення, серед яких: енергоефективні конструкції будівель, ресурсоекономічні сталезалізобетонні споруди цивільного захисту, автоматизовані робототехнічні платформи для розмінування і безпекоорієнтовані інформаційні середовища. Фінансування таких проектів здійснюється за рахунок державного бюджету, міжнародних грантів і комерційних договорів, що забезпечує університету стійку фінансову основу для розвитку наукової й інноваційної діяльності. Полтавська політехніка активно інтегрується у міжнародні наукові та освітні програми, реалізуючи проекти у межах програм Erasmus+ та «Цифрова Європа» (наприклад, двосторонній науково-дослідний проект з Університетом природних ресурсів і наук про життя у Відні), а також бере участь у консорціумі Central Ukraine EDIH для цифрової трансформації регіону. Крім того, університет реалізує грантові ініціативи Jean Monnet Modules, спрямовані на інтеграцію європейських стандартів у сфері енергетики, інформаційної безпеки і цифрової освіти, що забезпечує підготовку фахівців високого рівня і розвиток інноваційного середовища в Україні.

Стратегічне партнерство «освіта-бізнес-наука-влада» дозволяє Полтавській політехніці залучати інвестиції і ресурси для модернізації навчально-наукової бази. Прикладом такої взаємодії є відкриття центру компанією Siemens для підготовки фахівців нафтогазової галузі, створення навчально-наукового полігону з буровою установкою KREMCO й освітньої лабораторії KONSORT. Завдяки цим проектам університет не лише забезпечує високий рівень практичної

підготовки студентів, а й підсилює здатність комерціалізувати наукові розробки і розвивати інноваційний бізнес.

Фінансування науково-дослідних робіт університету здійснюється комплексно: приблизно 30% надходить із загального фонду державного бюджету, що дозволяє підтримувати стратегічні напрями фундаментальних досліджень; близько 50% формується через спеціальний фонд державного бюджету за договорами на наукові послуги з юридичними і фізичними особами, що стимулює комерціалізацію наукових розробок; міжнародне грантове фінансування забезпечує орієнтовно 20% бюджету, надаючи можливість залучати передові методики і технології і брати участь у глобальних дослідницьких програмах. Така структура фінансування створює стабільну і гнучку модель, що дозволяє поєднувати державну підтримку, ринкові механізми і міжнародні грантові ініціативи.

Полтавська політехніка формує інноваційну екосистему, де поєднуються наука, освіта і бізнес, сприяє розвитку висококваліфікованих кадрів і стимулює створення наукоємної продукції. Університет зосереджує увагу на міждисциплінарних дослідженнях, підтримує молодих учених і стартап-ініціативи, що дозволяє йому забезпечувати сталий розвиток, комерціалізацію наукових розробок і впливати на науково-технічний і економічний розвиток регіону і країни в цілому.

5.2. Стратегії співпраці з бізнесом

ЗВО і наукові парки активно впроваджують стратегії співпраці з бізнесом, що поєднують освітню, науково-дослідну й інноваційну діяльність, забезпечуючи високий рівень практичної підготовки фахівців і комерціалізацію наукових розробок. Центральним елементом таких стратегій є створення ціннісних пропозицій для партнерів та формування структурованих програм, які дозволяють ефективно інтегрувати бізнес у навчально-науковий процес.

Однією з ключових практик є створення акселераційних й інкубаційних програм, стартап-шкіл, хакатонів і буткемпів, що дозволяє студентам і молодим науковцям розвивати власні проекти, створювати MVP і виходити на ринок через формати spin-off і стартапів. Успішним прикладом є реалізація акселераційної програми IdeasLab (Український католицький університет), яка об'єднує навчальні, дослідницькі і бізнес-проекти в єдину екосистему, а також досвід ЗВО, що підтримують стартапи «Lviv Hydrogen» і «EvoStrains Lab» (Львівський національний університет імені Івана Франка), де поєднуються участь студентів у R&D і використання сучасних біотехнологічних методів.

Створення Центрів трансферу технологій, спільних лабораторій і цифрових інноваційних хабів дозволяє ЗВО надавати бізнесу доступ до обладнання і наукового потенціалу. Наприклад, Науково-технічний комплекс «Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона» забезпечує комерціалізацію результатів R&D через спільні лабораторії

і міждисциплінарні проекти. Подібна модель реалізується через Центри колективного користування, що оптимізують ресурси для досліджень факультетів і зовнішніх партнерів.

Публічно-приватні партнерства також є ефективними у масштабуванні інноваційної діяльності. Прикладом є створення «Інституту травми» на базі кафедри психології у співпраці з науковими організаціями США або проекти Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, зокрема «Hospital Partnership and emergency measures in the field of Diagnostics of Infectious Diseases» і «War-associated physical and psychological stress triggering clinically relevant virus reactivations». ЗВО інтегрують такі проекти в освітню діяльність, що забезпечує студентам практичний досвід, а науковцям — можливість реалізовувати прикладні дослідження.

Для залучення бізнесу до наукових розробок ефективною є модель виконання замовних R&D, де ЗВО працюють за контрактами з комерційними партнерами, надаючи науково-дослідні послуги «as a service». Це дозволяє створити стабільне фінансування і формує довгострокові партнерства. ЗВО також активно впроваджують модель стратегічного партнерства «освіта – бізнес – наука – влада», що дозволяє інтегрувати наукові досягнення у виробничі процеси і сприяє розвитку регіональної інноваційної економіки.

Міжнародні грантові програми, такі як Erasmus+, Horizon, а також програми двосторонніх грантів стають додатковим інструментом формування партнерств, дозволяючи залучати фінансові й експертні ресурси і забезпечувати обмін досвідом і технологіями. Прикладом є участь українських ЗВО у LEDI HUB, консорціумах «Південний», а також у міжнародних навчально-науково-практичних проектах, що поєднують освіту, науку та бізнес.

Важливим елементом ефективного управління є використання сучасних інструментів інноваційного менеджменту, таких як цифрові CRM-системи для контролю проектів, Agile-методики управління командами, Learning by doing, стратегічні сесії та ThinkTank, які забезпечують постійне переосмислення і вдосконалення процесів. Завдяки таким інструментам ЗВО централізовано управляють інтелектуальною власністю, підтримують стартапи і spin-off компанії і створюють масштабовану екосистему інновацій.

Приклади комплексних підходів демонструють Науковий парк Миколаївського національного аграрного університету (МНАУ) «Агроперспектива», де реалізовано кластерно-консорціумну модель партнерств у сфері АПК, впроваджуються пілотні проекти разом із виробниками (MZURI PRO-TIL), а також створюються навчальні фермерські господарства і програми дуальної освіти. Подібна практика створює «єдине вікно» для співпраці бізнесу і науки, забезпечує поетапний трек інкубатора від ідеї до MVP/ринку і стандартизовані процедури управління інтелектуальною власністю.

Таким чином, ЗВО демонструють широкий спектр масштабованих практик співпраці з бізнесом, які можуть бути використані іншими закладами: від створення стартап-шкіл і акселераторів до інтеграції у міжнародні хаби і консорціуми, від виконання комерційних R&D до впровадження цифрових інструментів управління проектами і портфельного менеджменту.

Щоб додатково зміцнити партнерства і масштабувати інноваційну діяльність, варто системно працювати над залученням інвесторів до підтримки проектів ЗВО ще на етапах MVP, технологічної валідації і підготовки до виходу на ринок. В Україні перспективним напрямом є налагодження співпраці з вітчизняними інвестиційними компаніями, корпоративними фондами і платформами прямого інвестування, які підтримують технологічні рішення в агропродовольстві, енергетиці, біоекономіці, оборонній індустрії і цифрових сервісах.

Щоб створити дієву інфраструктуру для інвесторів, варто залучати їх до заходів ЗВО (інноваційних форумів, демо-днів, хакатонів) й організовувати спільні інвестклуби, тестове фінансування і передінкубаційні програми. Це допоможе поєднати попит і пропозицію на інновації ЗВО і сприятиме розвитку локальних ринків технологічних рішень на основі бізнес-мотивації.

Ще одним важливим кроком є відкриття інноваційних проектів ЗВО для іноземних інвесторів через розвиток цифрових фінансових інструментів. Для цього необхідне ухвалення повноцінного регулювання у сфері краудфандингу і спрощеної емісії цінних паперів для малих і середніх підприємств, що дозволить стартапам ЗВО і spin-off компаніям отримувати публічне фінансування через прозорі платформи. Ключовим інфраструктурним компонентом у цьому напрямку інструменти електронної ідентифікації (eID), які можуть забезпечити доступ іноземних інвесторів до участі у фінансуванні українських інноваційних проектів. Таке рішення не лише розширює потенційне коло донорів і менторів, а й інтегрує екосистеми ЗВО у європейський ринок венчурного капіталу й інноваційного фінансування.

Водночас, у процесі налагодження партнерств ЗВО мають враховувати перешкоди, що можуть завадити розвитку або знизити ефективність співпраці.

5.3. Роль наукових парків

В українських умовах наукові парки поступово перетворюються на інструмент, який дозволяє ЗВО/НУ не лише демонструвати наукові результати, але й інтегрувати їх у господарську практику. Вони стають механізмом поєднання дослідницького потенціалу з конкретними технологічними запитами бізнесу і регіональної економіки. На відміну від традиційних форм наукової співпраці, парки створюють робочу інфраструктуру, де поєднуються освітні програми, лабораторні розробки, стартап-ініціативи і виробничі завдання партнерів. Їхня роль полягає у побудові стійких каналів взаємодії між різними стейкхолдерами — ЗВО, компаніями, інвесторами й органами влади.

Яскравим прикладом цього є створення науково-дослідного і навчального центру «ВНТУ-ФРЕНДТ» у Вінниці. У листопаді 2021 року ректор Вінницького національного технічного університету Віктор Біліченко, голова обласної Ради Вячеслав Соколовий і генеральний директор ТОВ «ФРЕНДТ» Віталій Шуберанський підписали тристоронній меморандум, який заклав основу для розвитку унікального формату співпраці «університет – бізнес – влада».

У межах проекту створено навчальний центр інновацій, інформаційних технологій і автоматизації «ВНТУ-ФРЕНДТ», а також науково-дослідну лабораторію кабельно-провідникової продукції. На базі центру розпочала роботу школа розвитку стартапів, зорієнтована на IT-рішення й автоматизацію в агропромисловому комплексі. Запроваджено конкурс студентських стартапів, а підготовка кадрів здійснюється за індивідуальними програмами, адаптованими під потреби компанії-партнера. Важливою новацією стало впровадження елементів дуальної освіти: студенти отримали можливість проходити практику на виробничих потужностях ТОВ «ФРЕНДТ», де відкрито філії університетських кафедр.

Роль обласної ради в цьому партнерстві є принциповою: орган влади є не лише посередником, але й активним учасником процесу, зацікавленим у розвитку регіональної економіки, зокрема аграрного сектору. Як наголосив голова обласної Ради Вячеслав Соколовий, у сучасних умовах саме співпраця освіти, науки й бізнесу, інтегрована у процеси децентралізації, є фундаментом економічного розвитку регіонів.

Університет отримав новий рівень комерціалізації наукових розробок, бізнес — доступ до висококваліфікованих кадрів і можливість впроваджувати інновації у виробництво, а студенти — гарантовані робочі місця і досвід участі у прикладних проектах. У результаті формується повноцінний інноваційний хаб, де наукові школи університету працюють у тісному контакті з бізнесом та владою.

У період повномасштабної війни центр «ВНТУ-ФРЕНДТ» довів свою стратегічну значущість, зосередившись на вирішенні завдань продовольчої безпеки країни і створенні безпечних технологічних рішень для аграрного сектору. Такий формат партнерства забезпечує гнучкість у кризових умовах і створює основу для післявоєнного економічного відновлення.

Досвід Вінниці засвідчує, що наукові парки можуть ставати драйверами інтеграції ЗВО, бізнесу й органів влади у спільні інноваційні проекти. Поєднання освітньої функції, наукових розробок і бізнесових інтересів формує нову якість підготовки фахівців і сприяє створенню регіональних центрів розвитку, які відповідають як на локальні потреби, так і на стратегічні виклики національного масштабу.

5.4. Офіси трансферу технологій

Традиційні офіси трансферу технологій при закладах вищої освіти в Україні тривалий час виконували переважно адміністративно-консультаційні функції: реєстрація об'єктів інтелектуальної власності, пошук можливостей для комерціалізації окремих розробок, підготовка угод на передачу прав. Однак така модель часто залишалася відокремленою від реальних ринкових процесів і не створювала необхідного середовища для залучення приватних інвестицій.

Сучасні виклики, зокрема прискорена цифровізація економіки і необхідність післявоєнного відновлення, зумовлюють потребу у трансформації центрів трансферу технологій на більш гнучкі і партнерські структури. Ключове завдання нової моделі — не лише реєстрація об'єктів інтелектуальної власності, а й управління повним циклом комерціалізації технологій: від пошуку перспективних ідей і формування стартапів до залучення венчурного капіталу і масштабування рішень на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Нова функціональна модель центрів трансферу технологій має передбачати:

1. Портфельний підхід — створення і підтримка бази інноваційних розробок із їхньою ринковою оцінкою.
 2. Розвиток партнерств з інвестиційними компаніями — офіси трансферу технологій мають формувати пакети технологій, проводити їх due diligence і презентувати потенційним приватним інвесторам.
 3. Розподіл ризиків — інвесткомпанії розглядають партнерські відносини через механізми співфінансування, що зменшує ризики для держави і пришвидшує комерціалізацію.
 4. Залучення приватного сектору на ранніх стадіях — формування спільних лабораторій, дослідницьких програм і стартап-шкіл, де бізнес має можливість впливати на траєкторію досліджень і одночасно залучати молодих фахівців.
 5. Інтеграція в регіональні інноваційні екосистеми — офіси трансферу технологій мають працювати не лише із ЗВО, а й у співпраці з науковими парками, бізнес-інкубаторами, муніципалітетами і регіональними кластерами
- Завдання центру трансферу технологій має полягати у створенні зрозумілої інфраструктури для потенційного інвестора: стандартизовані процедури оцінки технологій, прозорі механізми передачі прав, підтримка стартапів на рівні акселерації.

Очікуваний ефект від впровадження описаної моделі:

- пришвидшення комерціалізації наукових розробок;
- зростання обсягів приватних інвестицій у науково-технологічний сектор;
- формування нових робочих місць і розвиток високотехнологічних ринків;
- зміцнення довіри між ЗВО і бізнесом завдяки зрозумілим правилам гри.

Таким чином, такий центр трансферу технологій стає платформою для перетворення наукових результатів на інноваційні продукти, здатних масштабуватися за участю приватних інвесторів і міжнародних партнерів.

5.5. Висновки

Аналіз міжнародних моделей наукових парків засвідчує, що успішна інноваційна екосистема поєднує гнучкість у реагуванні на запити бізнесу зі стійкістю інституційного партнерства. Зокрема, європейська змішана модель, яка базується на співпраці між ЗВО, бізнесом і місцевою владою, дає змогу не лише ефективно комерціалізовувати технології, а й стимулювати локальний економічний розвиток. Ключовим фактором її ефективності є інтеграція з регіональними стратегіями смарт-спеціалізації, кластерами і локальною економікою, що дозволяє залучати малі й середні підприємства до інноваційної діяльності.

У цьому контексті особливого значення набуває триступенева модель розвитку наукового парку: **matching – sharing – learning**. Вона забезпечує:

- **matching** – налагодження стійких зв'язків між локальним бізнесом, ЗВО і дослідницькою інфраструктурою;
- **sharing** – спільне використання лабораторій, обладнання, сервісів і результатів досліджень;
- **learning** – постійне навчання, професійне зростання студентів, молодих дослідників і персоналу компаній.

ЗВО і НУ в такій моделі відіграють не лише академічну, а й економічну і соціальну роль, оскільки сприяють зростанню людського капіталу, забезпечують доступ місцевого бізнесу до R&D послуг й інфраструктури, підвищуючи його інноваційну спроможність, активізують економічний потенціал міста і громади, створюючи нові робочі місця, сервіси й механізми циркуляції знань.

Громади і муніципалітети мають бути зацікавленими у створенні університетських інноваційних центрів, адже такі парки не лише зменшують відтік кадрів і покращують якість професійної освіти, а й перетворюються на осередки локального економічного зростання. Це створює основу для стійкої моделі регіонального розвитку, де ЗВО стає не лише освітнім центром, а й активним партнером у формуванні нової економіки громади.

¹⁸ <https://vntu.edu.ua/uk/news/innovacii-v-agrarnomu-sektori-pid-chas-viyni-1470.html>

РЕКОМЕНДОВАНА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Динамічний розвиток інноваційної економіки вимагає від ЗВО та НУ переосмислення власної ролі і переходу від традиційної академічної моделі до активної, підприємницької взаємодії з бізнесом і суспільством. Проте внутрішні бар'єри — ускладнені адміністративні процедури, низька клієнтоорієнтованість, обмежена автономія та фрагментарність інституційної інфраструктури — часто стримують ефективну комерціалізацію результатів досліджень.

Водночас, навіть у межах чинної нормативно-правової бази, ЗВО і НУ можуть здійснювати інноваційну й господарську діяльність через створення окремих юридичних осіб (зокрема, наукових парків, центрів трансферу технологій або спільних підприємств), які не є бюджетними установами і мають право укладати договори, залучати інвестиції, вести підприємницьку діяльність. Такий підхід забезпечує ринкову гнучкість, при цьому дотримуючись бюджетного законодавства й уникаючи конфліктів з обмеженнями щодо розпорядження державним майном та фінансами ЗВО.

У результаті науковий парк перетворюється на ключову платформу, яка знижує транзакційні витрати для партнерів, підвищує передбачуваність і прозорість взаємодії і формує інституціалізовані механізми довгострокової співпраці між академічною, інноваційною і бізнес-спільнотами — у межах чинного правового поля, але з використанням гнучких форм організації та управління.

6.1. Університетське врядування

Цей підрозділ окреслює організаційні рішення, що підвищують спроможність ЗВО до комерціалізації результатів досліджень і розширення співпраці з бізнесом. У центрі моделі — науковий парк як інституційний посередник і «єдине вікно» для зовнішніх партнерів, яке переводить наукові результати у зрозумілі для ринку формати послуг, договорів та спільних проєктів.

Модель наукового парку як інституційного посередника і «єдиного вікна» для зовнішніх партнерів ґрунтується на чотирьох узгоджених засадах:

- **інституційна сталість:** інноваційна інфраструктура планується з мінімальним трірічним горизонтом, що забезпечує накопичення компетенцій і довіри партнерів;
- **інтеграція:** цілі парку узгоджуються зі стратегією ЗВО/НУ і регіональними пріоритетами, щоб уникати розпорошення зусиль;
- **прозорість процесів:** стандартизовані політики інтелектуальної власності, типові договори і вимірювані SLA для комунікацій із бізнесом знижують транзакційні витрати;

- **фокус на результаті:** портфельний підхід до ініціатив і чіткі KPI дозволяють керувати пріоритетами і ресурсами.

Парк приймає і первинно кваліфікує запити, формує технічні завдання спільно із замовником, скеровує їх до релевантних кафедр, лабораторій чи міждисциплінарних команд, супроводжує переговори і договори. На етапі виконання координує випробування, прототипування і сервісні послуги, забезпечуючи доступ до інфраструктури і контроль якості. Очікуваний ефект — скорочення циклу «запит → контракт» і помітне зменшення витрат часу і зусиль для партнерів.

Чеклист для створення «єдиного вікна»:

- Створити публічну сторінку для індустрії з електронною формою або спеціальною адресою для звернень.
- Запровадити автоматичну CRM-реєстрацію кожного запиту.
- Встановити SLA відповіді: 48–72 години.
- Сформувати каталог компетенцій і сервісів (зокрема: Testing, Lab-time, Data-as-a-Service).
- Закріпити account-менеджерів, які ведуть кейс від першого контакту до закриття.

Науковий парк за договором перебирає частину зовнішньої взаємодії, забезпечує системну присутність на подіях, розвиває партнерські формати, узгоджуючи діяльність зі стратегією ЗВО/НУ, смарт-спеціалізаціями/кластерами і пріоритетами факультетів.

Запровадження описаної моделі дає кумулятивний ефект: скорочуються цикли погоджень і зростає частка договорів із бізнесом, збільшуються доходи від ліцензій і сервісів, формується стабільний потік spin-off і посилюється регіональна інтеграція завдяки кластерним ініціативам.

Оплачуване залучення студентів забезпечує безперервність кадрової воронки, а узгоджені процедури ІВ і стандартні договори підвищують передбачуваність та якість взаємодії для всіх сторін.

6.1.1. Компоненти моделі

Модель можна розкласти на взаємопов'язані компоненти. Назовні працює фронт-офіс: «єдине вікно», реєстрація звернень у CRM і чіткі SLA формують передбачуваний маршрут для партнерів і забезпечують повний облік запитів. Всередині працює бек-офіс: кваліфікація запитів, спільне формування технічних завдань, передача релевантним підрозділам, супровід переговорів і договорів, координація випробувань і прототипування, контроль якості й успішне закриття кейсів.

Модель наукового парку

Компонент моделі	Механізм	Очікуваний ефект	Пакет документів і інструментів
Інституційна сталість і портфельний підхід	Планування щонайменше на 36 місяців; щорічний перегляд пріоритетів; баланс ініціатив за стадіями (від ідеї та прототипу до контрактів і масштабування); погодження зі стратегією ЗВО/НУ та пріоритетами регіону.	Передбачуваність для партнерів; зниження ризиків; стабільне завантаження інфраструктури.	Стратегія на 36 місяців; карта ініціатив; регламент портфельного огляду; матриця ризиків; календар ключових рішень.
Стратегічне врядування парку	Наглядовий/координаційний орган із представництвом ЗВО/НУ; регулярні засідання; затвердження планів, бюджетів, KPI; механізм ескалацій.	Єдина лінія рішень; швидкі узгодження; прозора підзвітність.	Положення про орган управління; регламент засідань; шаблони планів/звітів; матриця відповідальності.
«Єдине вікно» для бізнесу (фронт-дор)	Публічна сторінка/форма/e-mail; обов'язкова CRM-реєстрація кожного звернення; SLA 48-72 год на першу відповідь; каталог компетенцій і сервісів; закріплення менеджера за кейсом.	Прозорий доступ до можливостей; контроль сервісу; зростання конверсії звернень у опрацьовані кейси.	Регламент «єдиного вікна»; інструкція роботи в CRM; SLA-матриця; каталог компетенцій/сервісів; шаблони відповідей.
Операційний супровід кейсів (бек-офіс)	Кваліфікація запиту; спільне формування технічного завдання; маршрутизація до кафедр/лабораторій/міждисциплінарних команд; супровід переговорів і договорів; координація випробувань/прототипування/сервісних робіт; контроль якості та закриття кейсу.	Коротший цикл «запит контракт»; менші транзакційні витрати; вища якість виконання.	Шаблон технічного завдання; дорожня карта кейсу; чеклист приймання; журнал змін; типові договори (про нерозголошення, у сфері досліджень і розробок, сервісні, ліцензія/опціон).
Політика у сфері інтелектуальної власності	Прозорий розподіл прав і доходів між ЗВО/НУ, науковим парком, авторами й партнерами; порядок оцінки результатів; процедури патентування/реєстрації; правила для підприємств з університетським походженням.	Менше конфліктів; швидші угоди; зростання монетизації результатів.	Політика у сфері інтелектуальної власності; клас-агрименти для авторів; типові ліцензійні/опціонні угоди; гайд із оцінки результатів.
Контрактне винесення функцій до парку	Рамкова/агентська угода: представлення потенціалу ЗВО/НУ назовні, навігація внутрішніх процедур, операції трансферу (оцінка результатів, ліцензії/опціони, супровід підприємств з університетським походженням).	Менше адміністративних бар'єрів; швидший старт робіт; більше ліцензій і контрактів.	Рамкова угода ЗВО/НУ–Парк; регламент погоджень; пакет типових договорів; опис процесів трансферу.
Фінансове планування та контроль	Бюджети за програмами/напрямами; облік прямих і накладних; правила передфінансування; моделі ціноутворення на послуги; прозора звітність.	Керованість витрат; своєчасні розрахунки; стійке фінансування інфраструктури.	Бюджетні політики; прайс-листи на послуги; регламент передфінансування/авансів; форма звіту про використання коштів.

Модель наукового парку

Компонент моделі	Механізм	Очікуваний ефект	Пакет документів і інструментів
Управління закупівлями та давальницькими матеріалами	Специфікації для досліджень і розробок; короткі треки закупівель; застосування давальницької моделі там, де доцільно; простежуваність матеріалів.	Менше затримок; менше помилкових закупівель; вища швидкість циклу досліджень і розробок.	Регламент закупівель для досліджень; типова угода щодо давальницьких матеріалів; журнал обліку/приймання; інструкція з безпеки.
Дані, цифрова інфраструктура і безпека	Єдина CRM-система; система бронювання лабораторного часу; реєстр договорів; політики доступів; резервування даних; кіберзахист.	Прозорість процесів; відстежуваність; зниження операційних ризиків.	Регламент управління даними; ролі й доступи; політика резервного копіювання; опис IT-сервісів.
Етика, комплаєнс і конфлікт інтересів	Процедури етики досліджень; розмежування ролей у проєктах із партнерами; декларування конфлікту інтересів; механізм незалежного перегляду.	Захист репутації; відповідність вимогам донорів і регуляторів; довіра партнерів.	Положення з етики; форма декларації інтересів; регламент незалежної експертизи; кодекс доброчесності.
Системна присутність на галузевих подіях	Річний календар; підготовка стендів і пітч-матеріалів; фіксація лідів/зустрічей/конверсій; післяподійні дії.	Більше якісних лідів; ширша мережа партнерств; зростання видимості.	Календар подій; набір пітч-матеріалів; шаблон постподійного звіту; форма обліку конверсій.
Програмна комунікація з бізнесом	Галузеві дорадчі ради; партнерські програми з рівнями залучення; відкриті виклики; регулярні демонстраційні дні; рамкові угоди з додатками.	Довгострокові відносини; прогнозованість; швидке масштабування вдалої співпраці.	Положення про ради/виклики; програма партнерства; шаблон рамкової угоди й додатків; план демо-днів.
Взаємодія з регіональними і кластерами	Узгодження тематики з регіональними смарт-спеціалізаціями; участь у кластерних ініціативах; спільні програми.	Регіональна релевантність; доступ до програм підтримки; нові джерела попиту.	Меморандуми з кластерами; спільні дорожні карти; календар кластерних подій.
Розвиток кадрового потенціалу	Програми підвищення кваліфікації для менеджерів інновацій, офісу трансферу технологій і дослідників; менторські програми; залучення індустріальних експертів.	Зростання якості проєктного менеджменту; краща взаємодія з бізнесом; менше помилок.	План розвитку персоналу; програма менторства; реєстр експертів; модулі тренінгів.
Залучення студентів і аспірантів	Оплачувані позиції (стажування, часткова зайнятість, помічники дослідника); зв'язок із навчальними планами; «мовний сервіс» для міжнародних контактів.	Кадровий резерв; практичні траєкторії входу в індустрію; підсилення операцій парку.	Кадровий резерв; практичні траєкторії входу в індустрію; підсилення операцій парку.

6.1.2. Можливості для студентів у науковому парку

Науковий парк формує для студентів і аспірантів інституційно впорядкований канал входження у сферу прикладних досліджень і розробок, інтегрований із взаємодією з бізнесом і міжнародними партнерами. У межах цього каналу забезпечуються: доступ до науково-дослідної інфраструктури

(лабораторії, обладнання, дані), регламентовані ролі в проєктних командах, наставництво з боку фахівців парку й академічних підрозділів, а також стандартизовані вимоги щодо якості, безпеки і ділової комунікації. Результати студентської участі набувають відтвореної форми (прототипи, звіти, демонстраційні матеріали), що полегшує їхню подальшу інтеграцію в освітні траєкторії (практика, міждисциплінарні модулі, елементи кваліфікаційних робіт) і в портфоліо здобувачів.

Посередницька функція наукового парку («єдине вікно») мінімізує транзакційні витрати взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Первинна кваліфікація запитів, формування технічних завдань, скеровування до відповідних підрозділів, супровід договорів і доступу до інфраструктури створюють передбачуваний цикл залучення студентів до реальних кейсів. Для здобувачів це означає участь у задачах із чіткими критеріями виконання (аналіз даних, моделювання, тестування, підготовка презентацій і демонстрацій), можливість переходу до оплачуваних форматів (стажування, часткова зайнятість, позиції помічника дослідника) і формування підтвердженого професійного досвіду.

У разі наявності високого рівня володіння іноземними мовами створюється окрема смуга залучення до міжнародної компоненти діяльності парку: переклад і редагування матеріалів проєктів, супровід грантових заявок, модерація і протоколювання комунікацій із закордонними партнерами. Цей формат працює за регламентованими процедурами якості і конфіденційності, що зменшує ризики і підвищує цінність результатів для інституції.

Для студентських ініціатив науковий парк виконує роль «вхідної точки» з акцентом на валідацію ідей, доступ до лабораторного часу, невеликі ваучери на матеріали й організаційно-правовий супровід (зокрема з питань охорони результатів інтелектуальної діяльності). Траєкторія «ідея — прототип — пілот» узгоджується з освітніми планами, що забезпечує академічну легітимність і керованість процесу. Сукупно зазначені механізми підвищують імовірність переходу студентських напрацювань у прикладні продукти або зародкові підприємства університетського походження, одночасно посилюючи кадровий потенціал ЗВО для подальшої співпраці з бізнесом.

Формати залучення студентів і аспірантів у діяльність наукового парку

Формат

Залучення до операцій парку як інструмент здобуття практичного досвіду

Механізм

Парк інтегрує студентів і аспірантів у проєктні команди; поєднання навчальних модулів і реальних задач. Наставництво з боку співробітників парку та викладачів.

Типові завдання

Підготовка матеріалів для досліджень і розробок; аналітика ринку; первинна експертиза результатів інтелектуальної діяльності; підготовка презентацій і демонстрацій; організація наукових і виставкових подій; візити до лабораторій; короткі практичні модулі (інноваційний менеджмент, трансфер технологій, бізнес-моделювання, правові засади охорони результатів інтелектуальної діяльності, етика та безпека даних).

Очікувані результати

Для студентів — досвід командної роботи, базові навички управління проєктами

портфолію. Для парку — керований ресурс без розширення штату. Для ЗВО — тісніший зв'язок освіти й досліджень, вища довіра партнерів.

Формат

Оплачуване залучення за профілем (стажування, часткова зайнятість, помічник дослідника)

Механізм

За зростання обсягів робіт парк відкриває оплачувані ролі з частковою зайнятістю, коротко- та середньострокові стажування; можливе поєднання з дуальною освітою. Призначається наставник; координується постановка задач і контроль якості.

Типові завдання

Участь у дослідженнях і розробках; супровід випробувань; моделювання; збір та обробка даних; підготовка звітності; комунікація з партнерами.

Очікувані результати

Для студентів — підтверджений досвід і кращі шанси працевлаштування. Для компаній — доступ до мотивованих кадрів і менші витрати на пошук. Для ЗВО та наукового парку — сформований кадровий резерв.

Формат

Залучення студентів із високим рівнем володіння іноземними мовами у взаємодії з міжнародними партнерами

Механізм

Формується сервісна група міжнародної комунікації з прозорими процедурами якості й конфіденційності; конкурсний добір із підтвердженням рівня мови та тестом на терміни; короткий тренінг (трансфер технологій, ділове листування, міжкультурна комунікація, цифрова безпека).

Типові завдання

Переклад і редагування презентацій, комерційних пропозицій, документів щодо охорони результатів інтелектуальної діяльності, грантових заявок; модерація і протоколювання онлайн-зустрічей; підготовка візитів іноземних делегацій; адаптація матеріалів під вимоги програм і ринків.

Очікувані результати

Для ЗВО, наукового парку — швидше опрацювання міжнародної комунікації, вища якість заявок і презентацій, більше формалізованих домовленостей. Для студентів — контрольований вхід у міжнародне середовище й вищі шанси працевлаштування.

Формат

Науковий парк як «вхідна точка» для студентських ініціатив

Механізм

Парк приймає студентські запити, здійснює первинну кваліфікацію і вибудовує траєкторію: від ідеї до прототипу, лабораторних перевірок і пілотного впровадження; забезпечує наставництво, доступ до інфраструктури, правовий та організаційний супровід; інтеграцію результатів у навчальні плани.

Типові завдання

Прототипування; лабораторні випробування; оформлення прав на результати інтелектуальної діяльності; підготовка до пілоту; мікрогранти/ваучери на матеріали; презентації для партнерів/інвесторів.

Очікувані результати

Для студентів — керований маршрут від ідеї до прототипу, портфоліо та працевлаштування. Для ЗВО та наукового парку — канал талантів і джерело майбутніх spin-off. Для бізнесу — рання перевірка ідей; у складних кейсах — перехід до формальних контрактів з парком.

6.1.3. Інституційний горизонт та інтеграція зі стратегією

Фундаментом сталого розвитку наукового парку є чітко визначений горизонт планування й органічна інтеграція в наявні стратегічні документи ЗВО чи НУ. Мінімальний термін стратегічного планування встановлюється на рівні 36 місяців, що є оптимальним для реалізації наукоємних проєктів, формування довготривалих відносин з індустріальними партнерами і досягнення відчутних фінансових результатів. Така перспектива забезпечує необхідну стабільність для залучення венчурного капіталу й укладання довгострокових контрактів на дослідження.

Стратегічна діяльність наукового парку повинна бути закріплена у загальній стратегії ЗВО і НУ. У відповідному розділі мають бути чітко визначені: цілі інноваційного розвитку (наприклад, вихід на ринок певної кількості технологій, створення spin-off компаній чи досягнення лідерства у визначеній технологічній ніші); бюджетні рамки (зазначення обсягу базового фінансування з боку установи і планових показників залучення зовнішніх ресурсів); а також ключові показники ефективності, за якими здійснюватиметься оцінка результативності діяльності парку. Важливою складовою є аналіз ризиків із відповідними планами їх мінімізації, що дозволяє уникати технологічних, ринкових і операційних втрат.

Водночас діяльність наукового парку має бути подвійно узгодженою. З одного боку, вона повинна інтегруватися у стратегії смарт-спеціалізації і регіонального

кластерного розвитку, що забезпечує синергію з місцевою економікою і сприяє залученню партнерів із бізнес-середовища. З іншого боку, вона має корелювати з освітніми і науковими пріоритетами профільних факультетів і інститутів, створюючи стійкий канал постачання релевантних наукових розробок і кваліфікованих кадрів.



6.1.4. Показники результативності (KPI)

Для об'єктивної і всебічної оцінки діяльності наукового парку впроваджується багаторівнева система KPI, що охоплює операційні процеси, безпосередні результати діяльності (виходи), довгостроковий вплив (результати) й ефективність заходів із залучення партнерів. Система побудована так, щоб одночасно відстежувати дисципліну щоденних операцій, прогрес у контрахтуванні і комерціалізації, а також структурні ефекти для екосистеми. Для кожного показника фіксуються чітке визначення, ціль на найближчі періоди, джерело даних і періодичність вимірювання — це формує «єдине джерело істини» і робить звітність збісною між підрозділами. Матриця KPI використовується у щоквартальному циклі управління.

КРІ	Визначення / Формула	Ціль (Т1-Т2)	Джерело даних	Періодичність
-----	-------------------------	--------------	---------------	---------------

Процеси: Оцінка операційної ефективності і якості роботи адміністрації парку

Медіана часу відповіді	Медіана від часу надходження звернення до першої відповіді	≤72 год → ≤48 год	CRM звернень	Щомісяця
Частка звернень у CRM	(Звернення в CRM / Усі звернення) ×100%	≥90% → ≥95%	CRM, пошта «єдиного вікна»	Щомісяця
Робочі зустрічі/квартал	Кількість зустрічей з потенційними/наявними партнерами	Базова планка → +20% p/p	Календар зустрічей, CRM	Щокварталу

Виходи: Прямі, кількісно вимірювані результати операційної діяльності

Угоди про НДА/MoU	Кількість підписаних угод про нерозголошення і меморандумів	+25% p/p	Реєстр договорів	Щокварталу
Контракти R&D/сервіси	Кількість підписаних комерційних договорів на дослідження й послуги	+20% p/p	Бухгалтерія, договірний реєстр	Щокварталу
Ліцензії/опціони	Кількість ліцензійних угод й опціонів на результати досліджень	+15% p/p	Офіс трансферу технологій	Щокварталу
Створені spin-off	Кількість нових spin-off за період	≥ X/рік (встановити базу)	Реєстр стартапів/резидентів	Щопівріччя
Завантаження лабораторій	Години бронювання / доступні години ×100%	60% → 75% середньорічно	Система бронювання	Щомісяця

Результати: Довгостроковий економічний і соціальний вплив діяльності парку

Дохід парку	Дохід від інтелектуальної власності, сервісів, доступу до інфраструктури	+25% p/p	Фінзвітність	Щокварталу
Повторні контракти	(Повторні договори / Усі договори) ×100%	≥40% → ≥50%	CRM, реєстр договорів	Щокварталу
Гранти/інвестиції резидентів	Залучені резидентами гранти й інвестиції за період	+30% p/p	Звіти резидентів, грант-офіс	Щопівріччя
Працевлаштування студентів	Кількість студентів, працевлаштованих у компаніях-партнерах	+20% p/p	Кар'єрний центр, опитування випускників	Щопівріччя

Події: Оцінка ефективності маркетингових та мережевих заходів

Галузеві заходи	Кількість проведених/участі у подіях	Виконання плану 100%	Календар подій	Щокварталу
Вартість ліда (CAC-lead)	Витрати на подію / кількість підтверджених лідів	-15% р/р	Бюджет подій, CRM	Щокварталу
Конверсія в договори	(Договори з лідів події / усі ліди події) × 100%	≥15% → ≥20%	CRM, договірний реєстр	Щокварталу

6.2. Інноваційний менеджмент

Окремим напрямом інституційного розвитку інноваційної екосистеми є формування спільних офісів трансферу технологій, створених на засадах партнерства між кількома закладами вищої освіти і науковими установами. Такий формат дозволяє консолідувати обмежені ресурси, уникнути дублювання функцій і забезпечити критичну масу компетенцій для професійного управління інтелектуальною власністю.

Спільний офіс трансферу технологій може функціонувати як окрема юридична особа або як структурний підрозділ базового наукового парку, до бюджету якого входять внески учасників. Механізм співфінансування передбачає комбінування ресурсів: спеціальні фонди ЗВО/НУ, гранти міжнародних програм, кошти регіональних органів влади, а також частку від доходів, отриманих у результаті ліцензування чи укладення R&D-контрактів. Це створює стабільну фінансову базу для операційної діяльності, включно з оплатою праці фахівців, покриттям витрат на патентування й організацію виставкових активностей.

Функціонал спільного офісу трансферу технологій зосереджується на повному циклі управління інтелектуальною власністю: від проведення патентних досліджень й оцінки комерційного потенціалу до пошуку ліцензіатів і супроводу переговорів з інвесторами. Важливою перевагою є можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів — юристів з інтелектуального права, менеджерів із ліцензування, маркетингологів технологій — на постійній основі, що для окремих ЗВО часто є фінансово неможливим.

Очікуваним ефектом від створення спільних офісів трансферу технологій стає підвищення результативності трансферу технологій у регіоні, збільшення кількості ліцензійних угод і spin-off компаній, формування репутації ЗВО/НУ як надійних партнерів для бізнесу. Крім того, такий формат зміцнює горизонтальну співпрацю між установами, знижує внутрішні транзакційні витрати й сприяє розвитку регіональних кластерів.

6.3. Взаємодія з бізнесом

На початку спільної роботи сторони визначають бізнес-ціль, межі проекту (час, бюджет, доступ до даних та інфраструктури), склад команди й правила ухвалення рішень. Контрольні етапи мають визначені критерії переходу (концепція → прототип → пілот → масштабування); для кожного етапу заздалегідь фіксуються метрики успіху і вимоги до доказової бази — результати випробувань, звіти, відгуки користувачів.

Узгоджується порядок обігу даних і управління результатами інтелектуальної діяльності: доступ і безпека даних, конфіденційність, моделі розподілу прав (ліцензія, опціон, спільна власність), комплаєнс вимог галузевих регуляторів. На етапі виконання впроваджується мінімальний набір управлінських інструментів: дорожня карта з контрольними точками, реєстр ризиків (технічних, регуляторних, логістичних), план забезпечення якості і протокол управління змінами.

Етапи підготовки та реалізації науково-дослідної співпраці ЗВО та бізнесу

Етап

Аналіз власних можливостей

Основні дії

Оцінка проведених і потенційних досліджень.
Визначення галузей бізнесу, де результати можуть бути застосовані.
Аналіз трендів і актуальності досліджень.
Оцінка кадрових, інфраструктурних і фінансових ресурсів.

Очікуваний результат

Виявлені ідеї та дослідницькі результати, які мають потенціал комерціалізації.

Етап

Пошук потенційного партнера

Основні дії

Аналіз ринку і виявлення компаній із релевантної сфери.
Формування бази потенційних партнерів.
Попередня оцінка можливостей бізнесу.

Очікуваний результат

Визначене коло потенційних партнерів для співпраці.

Етап

Підготовка ціннісної пропозиції

Основні дії

Формулювання результатів досліджень у бізнес-контексті.
Пропозиція форматів співпраці (спільні дослідження, дослідження на замовлення, стажування, тренінги).
Наголос на перевагах для бізнесу (нові знання, таланти, імідж).
Використання інфраструктури наукового парку.

Очікуваний результат

Чітка та приваблива пропозиція для бізнесу.

Етап

Аналіз потреб потенційного партнера

Основні дії

Аналіз проблем і стратегічних викликів компаній. Адаптація пропозиції під конкретні бізнес-запити.
Визначення довгострокових напрямів співпраці.

Очікуваний результат

Узгоджена ціннісна пропозиція, релевантна потребам бізнесу.

Етап

Презентація та комунікування

Основні дії

Підготовка презентацій (короткої та детальної).
Формування відповідей на можливі запитання бізнесу.
Ідентифікація ключових осіб у компаніях.
Персоналізовані комунікації, зустрічі та перемовини. Підтримка регулярного діалогу.

Очікуваний результат

Налагоджений діалог і готовність бізнесу розглянути пропозицію.

Етап

Переговори

Основні дії

Презентація пропозиції та обговорення умов співпраці. Визначення фінансування, ролей і внесків партнерів.
Юридичне оформлення співпраці.

Очікуваний результат

Формалізація партнерства і запуск спільної роботи.

Етап

Формування партнерської моделі

Основні дії

Вибір формату співпраці (спільна лабораторія, консорціум, контрактні дослідження, можливість створення spin-offу).
Розподіл ролей і відповідальності.
Погодження фінансової моделі.

Очікуваний результат

Структурована модель співпраці, що враховує потенціал комерціалізації.

Етап

Організація досліджень (можливість залучення грантів)

Основні дії

Формування дослідницьких груп.
Розробка дорожньої карти проекту.
Використання інфраструктури наукового парку. Створення прототипу продукту чи технології. Проведення лабораторних і прикладних випробувань.
Пілотні партнерські проекти з бізнесом.

Очікуваний результат

Отримання перших прототипів і результатів прикладних досліджень.

Етап

Управління результатами та інноваціями (можливість залучення грантів)

Основні дії

Моніторинг досліджень і їхніх проміжних результатів. Експериментальний випуск продукції для тестування ринку.
Патентування і захист прав інтелектуальної власності. Ліцензування або передача технологій бізнесу. Створення spin-off компаній для комерціалізації розробок.
Представлення результатів на виставках, конференціях, у публікаціях.

Очікуваний результат

Прототипи трансформуються у дослідні зразки й готові до тестування на ринку; виникають spin-off компанії.

Етап

Сталий розвиток співпраці
(можливість залучення грантів)

Основні дії

Оцінка ефективності партнерства.
Запуск інновації у серійне виробництво у партнерстві з бізнесом.
Масштабування успішних моделей.
Інтеграція у міжнародні мережі.
Створення довгострокових стратегій розвитку.

Очікуваний результат

Перехід від експериментальних розробок до серійного виробництва; сталий інноваційний розвиток.

6.4. Моделі роботи наукового парку

Науковий парк як інституційна форма може реалізовувати декілька моделей взаємодії з бізнесом й організаціями інноваційної діяльності. Залежно від рівня спроможності ЗВО/НУ, профілю наукових компетенцій, наявної інфраструктури і запиту з боку ринку, парк обирає конфігурацію сервісів і масштабує її в часі. На практиці парки часто поєднують кілька підходів: стартують із базового каталогу послуг (R&D-as-a-Service), далі додають проєктні формати з ключовими партнерами й поступово розгортають резидентські програми. Еволюція від простішого до складнішого варіанту залежить від внутрішньої готовності (команда, процедури, політики ІВ) і зовнішнього попиту (галузевої ніші, партнери, фінансування). Ключовими умовами керованого зростання є прозорі правила доступу до обладнання, типові договори, узгоджені механізми інтелектуальної власності та зрозуміла фінансова модель.

Модель 1. R&D як сервіс (R&D-as-a-Service)

Науковий парк виконує роль «єдиної точки входу» для бізнесу й оператора продажу послуг ЗВО/НУ. Запит приймається у стандартизованій формі й уточнюється до технічного завдання (мета, очікуваний результат, критерії якості, строки, бюджет). Далі парк підбирає виконавця — лабораторію, кафедру або міждисциплінарну команду — з урахуванням релевантних компетенцій і завантаження обладнання, готує кошторис і календар робіт, а також базовий пакет документів (договір, положення щодо ІВ, нерозголошення). Під час виконання парк координує комунікацію сторін, організовує доступ до ЦСК/лабораторій і контролює дотримання узгоджених стандартів (SLA), веде облік часу й витратних матеріалів. Після завершення формує підсумковий звіт і збирає зворотний зв'язок для вдосконалення сервісу. Логіка моделі — швидке і кероване поєднання ринкового запиту з експертизою ЗВО на основі прозорих процедур і зрозумілого каталогу послуг.

У цій моделі науковий парк відіграє роль «єдиної точки входу» для бізнесу і клієнтоорієнтованого оператора послуг, що надаються ЗВО та НУ. Звернення від підприємств, інвесторів чи інших замовників приймаються безпосередньо парком, після чого відбувається їхнє скеровування до відповідного факультету, лабораторії, дослідника чи дослідницької групи. Науковий парк адмініструє увесь цикл взаємодії: від уточнення технічного завдання й формування цінової пропозиції до підписання договору, супроводу його виконання й організації звітності.

Ключовими функціями у межах цієї моделі є прийом і попередня фільтрація запитів (функція front desk), підбір найбільш релевантного виконавця в структурі ЗВО/НУ, підготовка договорів і погоджень, а також контроль за якістю виконання, дотриманням строків і збором зворотного зв'язку від замовників. Серед основних сервісів, які можуть надаватися у такому форматі, — випробування й аналітика, створення прототипів, інженерний дизайн, консалтинг у сфері технологій і інтелектуальної власності, оцінка й захист прав ІВ.

Фінансування відбувається за принципом договірної оплати за кожен окремий сервіс або комплекс послуг. При цьому науковий парк є оператором фінансових потоків, отримуючи визначену частку (overhead) для забезпечення адміністративної й координаційної функції.

Впровадження цієї моделі забезпечує бізнесу швидкий і зручний доступ до компетенцій ЗВО чи НУ, мінімізує бюрократичні бар'єри і сприяє формуванню сталого каналу повторних замовлень. Для ЗВО/НУ модель дозволяє перетворювати наукові результати на практичні послуги і продукти, що посилює їхню ринкову інтеграцію і підвищує інституційну спроможність до співпраці з приватним сектором.

Модель 2. Проєктна (Single-Project Park)

Проєктна модель наукового парку передбачає його створення або адаптацію з метою реалізації одного масштабного прикладного проєкту, що має чітко визначені цілі, строки й коло учасників. Такий проєкт може охоплювати впровадження нової технології, формування спільного науково-дослідного центру (R&D-центру), будівництво експериментальної виробничої лінії або розвиток галузевого технологічного кластеру. Усі операційні й організаційні процеси парку підпорядковуються досягненню цього конкретного завдання.

Ключова функція наукового парку в межах цієї моделі полягає у забезпеченні правової, організаційної та фінансової рамки для спільної реалізації проєкту. Парк відіграє роль платформи координації між ЗВО, бізнесом, інвесторами й органами державної влади чи місцевого самоврядування. До компетенцій парку належать адміністрування бюджету, управління матеріально-технічною базою й обладнанням, формування і супровід проєктних команд, а також укладання договорів, пов'язаних із правами інтелектуальної власності, дослідженнями і дослідним виробництвом.

До ключових сервісів, що надаються в межах моделі, належать управління технічним проектом, проведення прикладних досліджень й організація дослідного виробництва, залучення фінансових ресурсів від приватних і публічних партнерів, а також інтеграція студентів і аспірантів у реалізацію проекту як складової їхньої освітньо-наукової діяльності.

Фінансування в межах проектної моделі має змішаний характер. Джерелами виступають гранти міжнародних і національних програм, прямі інвестиції бізнесу, кошти партнерських організацій, благодійні внески, а також співфінансування з місцевих бюджетів у межах програм регіонального розвитку. Такий підхід дозволяє диверсифікувати фінансові ризики і забезпечити сталість виконання зобов'язань.

Серед основних переваг моделі: можливість реалізації комплексних міжсекторальних проектів, адресне залучення висококваліфікованої експертизи з боку ЗВО і НУ, а також формування позитивного іміджу ЗВО і НУ як надійного партнера у сфері інноваційного розвитку.

Модель 3. Резидентська (інкубаційно-комерційна)

Ця модель передбачає функціонування наукового парку як інкубаційного і комерційного простору, орієнтованого на розміщення стартапів, дослідницько-розробних підрозділів компаній, спільних лабораторій і сервісних офісів. Основна мета полягає у створенні сприятливого середовища для тривалого перебування резидентів, що забезпечує їм доступ до інфраструктури, обладнання, освітнього й наукового потенціалу ЗВО і НУ. Науковий парк у такому форматі виконує функцію адміністративно-правового посередника, який встановлює правила резидентства, здійснює відбір і моніторинг діяльності учасників, організовує акселераційні і навчальні програми, а також адмініструє надання доступу до ресурсів і сервісів.

Сервісна пропозиція такої моделі охоплює оренду робочих приміщень і лабораторій, забезпечення доступу до обладнання й об'єктів інтелектуальної власності, надання менторської й освітньої підтримки, організацію нетворкінгових заходів, а також юридичний, інтелектуально-правовий і грантовий супровід резидентів. Фінансування здійснюється на змішаній основі: за рахунок орендних платежів і плати за сервісні пакети, спонсорської підтримки й ендаументних фондів, а також у межах державних програм підтримки інкубаційної діяльності.

Впровадження резидентської моделі сприяє формуванню сталої інноваційної спільноти довкола ЗВО або НУ, посиленню прикладних зв'язків між академічним середовищем і бізнесом, а також розвитку потенціалу до створення стартапів і spin-off компаній. У підсумку, ЗВО/НУ набуває статусу активного учасника підприємницької й інноваційної екосистеми, що підвищує його інституційну видимість і привабливість для партнерів.



Порівняльна характеристика моделей наукових парків

Критерій	R&D як сервіс	Проектна модель	Резидентська модель
Основна роль	Оператор і координатор надання науково-технічних послуг бізнесу через ресурси ЗВО	Платформа для реалізації одного масштабного прикладного проекту із визначеними цілями та строками	Інкубатор та комерційний простір для стартапів, R&D-відділів і спільних лабораторій
Фокус	Швидке реагування на запити ринку та трансформація компетенцій ЗВО/НУ у послуги	Досягнення результатів конкретного проекту (технологія, виробнича лінія, кластер)	Створення довгострокового середовища для розвитку інноваційної спільноти й бізнесу
Тривалість взаємодії	Коротко- та середньострокові договори на виконання послуг/робіт	Середньо- або довгострокова співпраця, обмежена строками реалізації проекту	Тривале резидентство (від кількох місяців до років), без чітко обмеженого горизонту
Джерело доходу	Договірна оплата за послуги; частина коштів — overhead парку	Гранти, інвестиції бізнесу, кошти партнерів, співфінансування з бюджетів	Орендні платежі, плата за сервісні пакети, спонсорство, ендаументи, державна підтримка
Залучення студентів	Участь у дослідженнях, прототипуванні, аналітиці на запит бізнесу	Інтеграція студентів і аспірантів до виконання проекту як частини навчальної й наукової програми	Залучення як учасників стартапів, стажистів у R&D, слухачів акселераційних програм
Інтеграція з ЗВО/НУ	Висока операційна інтеграція (скеровування запитів, координація виконавців, доступ до обладнання)	Фокусована співпраця ЗВО з бізнесом та державними партнерами в межах конкретного проекту	Інституційна інтеграція внаслідок створення резидентського простору та системи спільних ресурсів

Вибір моделі наукового парку визначається стратегічними пріоритетами ЗВО і НУ, наявними ресурсами й особливостями ринкового середовища. Практика доводить, що ефективними можуть бути як окремі моделі (R&D-as-a-Service, проектна чи резидентська), так і їхнє комбінування залежно від потреб партнерів й етапу розвитку інноваційної екосистеми. Вирішальним для результативності є не організаційна форма, а наявність чіткого операційного ядра: налагодженого управління, стандартизованих політик, прозорих процедур і сервісів, орієнтованих на користувача. Саме ці елементи забезпечують передбачуваність взаємодії, довіру бізнесу і сталість функціонування парку незалежно від обраної моделі.

6.5 Дослідження власних спроможностей ЗВО/НУ для формування портфеля послуг на базі наукового парку

Інституційна модель наукового парку як операторської структури, що надає бізнесу інноваційні, R&D та сервісні послуги, передбачає первинну діагностику спроможностей ЗВО та НУ. Це дослідження допомагає визначити сфери компетентності, які можна перетворити на послуги — безпосередньо комерційні або співфінансовані через партнерські механізми за участю державних, регіональних чи приватних інвесторів.

На основі аналізу ЗВО та НУ-учасників виділили сім ключових сильних сторін, які стають основою для пропозиції послуг на базі наукового парку.

Типи сторін	Опис потенціалу наукового парку	Послуги на базі наукового парку
Лабораторна й експериментальна база	Акредитовані лабораторії, центри колективного користування, дослідні установи, полігони й демонстраційні майданчики. Наявність спеціалізованих стендів і протоколів забезпечує відповідність ринковим та міжнародним стандартам і дозволяє переходити від гіпотези до прототипу без втрати темпу.	Випробування продукції; процедурний супровід сертифікації; тестування матеріалів, компонентів і виробничих процесів; прототипування виробів і технологічних рішень; калібрування й метрологічна перевірка обладнання і
Накопичена предметна наукова експертиза	Дослідницькі школи і групи з глибокими знаннями в агро, біотехнологіях, IT, мехатроніці, енергетиці, хімії, екології тощо. Концентрація експертизи дозволяє швидко формувати міждисциплінарні відповіді на специфічні запити бізнесу й публічного сектору.	Науково-консультаційний супровід інноваційних і виробничих процесів; аналітичні дослідження на запит; розроблення технічних завдань і техніко-економічних обґрунтувань; експертний супровід інжинірингових рішень.
Аналіз даних, моделювання, GIS, машинне навчання	Сформовані R&D-команди з роботи з великими масивами даних, цифрового моделювання, геоаналітики та ML. Поєднання доменної експертизи і цифрових інструментів дозволяє створювати аналітичні продукти для економіки і державного управління.	Data-as-a-Service (збір, аналіз, візуалізація даних); цифрові рішення для агросектору, логістики, міського планування; інтеграція з системами Інтернету речей; аналіз зображень і сенсорних даних для промислових та екологічних застосувань.
Мовна, юридична, економічна, управлінська експертизи	Потужності гуманітарних, економічних й управлінських факультетів доповнюють технічні спроможності, забезпечуючи повний цикл від ідеї до виходу на ринок із дотриманням регуляторних норм і вимог.	Юридичний і податковий супровід стартапів і проєктів досліджень і розробок; переклад документації і підготовка заявок (зокрема грантових); розробка бізнес-моделей і супровід виходу на ринки; аналіз регуляторного середовища і рекомендації щодо комплаєнсу.
Студентський кадровий потенціал	Можливість залучати мотивованих студентів і аспірантів із релевантними компетенціями (включно з іноземними мовами). Це дозволяє гнучко масштабувати команди і формувати для молоді практичні траєкторії входу в індустрію.	Короткострокові стажування у проєктних командах; аналітична підтримка, переклад, ведення CRM і проєктної документації; технічна підтримка лабораторних випробувань і експериментів; участь у со-ор позиціях і проєктах підприємств з університетським походженням (прототипування, допоміжні задачі для стартапів).

Типи сторін	Опис потенціалу наукового парку	Послуги на базі наукового парку
Позитивна історія міжнародних програм	Успішна участь у Horizon Europe, Erasmus+, EIT, HUSKROUA, Twinning тощо — підтверджена спроможність інтегруватися у консорціуми, залучати зовнішнє фінансування й працювати за європейськими стандартами якості.	Проектна підтримка консорціумів (організаційний і експертний супровід заявок і подань); пітч-сесії, тематичні заходи і matchmaking; консультації бізнесу щодо доступу до грантів (оцінка відповідності, підготовка ідей); локальна координація з іноземними партнерами (адміністративний, комунікаційний, звітний супровід).
Наявні елементи інноваційної інфраструктури	Наявні наукові парки, бізнес-інкубатори, проектні офіси, грантові відділи, офіси трансферу технологій, R&D-центри. Це «готовий каркас», який зменшує стартові витрати й пришвидшує вихід на ринок комплексних послуг.	Адміністрування контрактів у сфері досліджень і розробок (підготовка, моніторинг, звітність); трансфер технологій (ліцензії, спільні розробки, створення підприємств з університетським походженням); конкурси, школи, акселераційні програми; корпоративні виклики для бізнесу на базі компетенцій ЗВО/НУ.

Вибудування портфеля послуг на базі наукового парку слід розпочинати з системного дослідження власних спроможностей закладу вищої освіти або наукової установи. Така інвентаризація дозволяє визначити наявні компетенції і ресурси, які можуть бути трансформовані на конкретні сервіси для бізнесу або інших клієнтів.

Інституційна дисципліна, клієнтоорієнтованість і сформоване операційне ядро (команди, політики, процеси) є ключовими чинниками ефективності наукового парку. На основі виявлених сильних сторін кожен ЗВО/НУ може виокремити 5–7 пріоритетних сервісних напрямів, реалізація яких можлива протягом перших 12–18 місяців після створення або реструктуризації парку.

Таким чином, первинна діагностика власних спроможностей забезпечує перехід від декларативного опису інноваційної діяльності до операційної моделі: від внутрішніх ресурсів і компетенцій до надання конкретних послуг, досягнення результатів і повторної взаємодії з клієнтами. Це формує основу для сталого розвитку наукового парку і підвищує його здатність інтегруватися в національну і міжнародну інноваційну екосистему.

6.6. Дослідження регіонального й субрегіонального бізнесу для формування пропозиції послуг наукового парку

Ефективна комерціалізація наукових результатів і сервісів наукового парку передбачає не лише оцінку спроможностей ЗВО та НУ, а й системне дослідження потреб місцевого бізнесу. Такий підхід дозволяє сформувати реалістичну, клієнтоорієнтовану і ринково вмотивовану модель послуг, які можуть бути виведені на ринок у найближчі 12–24 місяці.

Основні цілі дослідження:

- ідентифікація «гарячих точок» попиту на послуги в межах регіону чи субрегіону (район, ОТГ, агломерація);
- визначення типів бізнесу, які можуть бути цільовими споживачами сервісів наукового парку (МСП, великі виробники, агрохолдинги, логістичні компанії, харчова промисловість, IT-кластери тощо);
- виявлення характеру запитів, які бізнес готовий делегувати ЗВО/НУ або виконувати спільно (випробування, R&D, аналітика, сертифікація, навчання персоналу, технічні консультації, грантова підтримка);
- оцінка готовності бізнесів до співфінансування або оплати сервісів, зокрема через тестування формату пілотних угод.

Методи дослідження:

- цільові опитування бізнесів щодо 5–7 пріоритетних типів послуг;
- проведення фокус-груп за галузевим принципом (агро, легка промисловість, харчова промисловість, будівництво, логістика, IT);
- аналіз відкритих стратегій і планів розвитку громад, кластерів, торгово-промислових палат, агенцій регіонального розвитку;
- картографування бізнесів у радіусі 50–100 км від ЗВО/НУ для визначення зон логістичної досяжності сервісів.

Типові результати дослідження попиту

Галузь	Часті запити	Формат взаємодії
Агро/харчова	Випробування ґрунтів, води; сертифікація зразків; розробка рецептур; консалтинг	Контракт із коротким циклом погоджень
Машинобудування	Випробування ґрунтів, води; сертифікація зразків; розробка рецептур; консалтинг	Контракт із коротким циклом погоджень
Логістика	Оптимізація маршрутів; моделювання; аналіз витрат; GIS	Проектні дослідження (3–6 міс.)
МСП	Податкові і юридичні консультації; супровід грантів; навчання	Пакетні мікросервіси
Стартапи	Бізнес-моделі; грантова підтримка; co-founder scouting; IP-супровід	Підписка або акселераційний формат

Очікувані ефекти від дослідження:

- формування підтвердженого портфеля сервісів із пріоритетом «швидкого запуску» (quick wins);
- створення первинної бази клієнтів (CRM), зацікавлених у пілотних форматах співпраці;
- підготовка цільових промоматеріалів (landing pages, one-pagers, шаблонні пропозиції);
- обґрунтування доцільності запуску галузевих сервісних лінійок (AgroLab, Test4Food, R&D Light, DataHub);
- зниження ризику «хибного старту» — запуску послуг, які не відповідають реальному попиту.

Безсистемне створення «універсальних» сервісів у наукових парках часто призводить до їх недоавантаження і репутаційних втрат. Проведення базового дослідження регіонального і субрегіонального бізнесу дозволяє сформулювати доказову, локально вкорінену пропозицію послуг. Це підвищує довіру бізнесу, забезпечує швидку генерацію доходів і створює передумови для сталості інституційної моделі наукового парку.

6.7 Спрощення створення наукових парків через благодійний внесок у вигляді частини статутного капіталу

Переваги механізму:

- зменшення бюрократичного навантаження під час створення парку;
- оперативне формування статутного капіталу без додаткового бюджетного фінансування;
- закріплення участі ЗВО/НУ у структурі власності через корпоративні права;
- реальна можливість впливати на стратегічні рішення парку.

Як працює механізм:

Ініціація. Партнер заявляє про готовність передати частку у статутному капіталі як благодійний внесок.

Оформлення. Після державної реєстрації господарського товариства, партнер передає частину статутного капіталу ЗВО чи НУ як благодійний внесок, без потреби в оцінці активів, що вносяться до статутного капіталу, або погодженні додаткового фінансування з боку держави.

Результат. Науковий парк отримує сформований капітал і може розпочати діяльність.

Таким чином, використання благодійного внеску як джерела статутного капіталу є простим, прозорим і швидким інструментом для запуску наукового парку без формування статутного капіталу правами інтелектуальної власності і пов'язаних із цим складних процедур.

6.8. Передача функцій офісу трансферу технологій науковому парку

В умовах обмеженої інституційної спроможності офісів трансферу технологій у більшості ЗВО і НУ доцільним є делегування частини або навіть усіх їхніх функцій науковому парку. Такий підхід забезпечує спеціалізацію, уникає дублювання процесів і зменшує внутрішні транзакційні витрати, пов'язані з низькою клієнтоорієнтованістю.

Переваги моделі:

- концентрація професійних компетенцій у структурі парку;
- зменшення адміністративного навантаження на ЗВО/НУ;
- швидше реагування на запити бізнесу та інвесторів;
- прозорі правила розподілу відповідальності й результатів.

Механізм співпраці:

1. Рамковий договір. ЗВО/НУ укладає з парком угоду, де визначаються обсяг переданих функцій, стандарти обслуговування, механізми звітності і порядок винагороди.

2. Функції наукового парку:

- оцінка об'єктів інтелектуальної власності і підготовка дос'є;
- пошук партнерів і ліцензіатів;
- супровід ліцензійних і R&D-договорів;
- підтримка інкубації spin-off компаній;
- переговори з інвесторами;
- промоційна діяльність: виставки, форуми, пітчі;
- створення клієнтських баз і систем трекінгу взаємодій.

3. Організаційна модель. Операційні функції здійснює парк, стратегічний контроль зберігає ЗВО/НУ (через SLA-договори або участь у наглядових/операційних органах).

Фінансування:

- сервісна оплата зі спеціального фонду ЗВО;
- success-fee (частка від ліцензійних платежів, відрахування з договорів);
- грантові програми для розвитку операційної спроможності.

Очікуваним результатом такої моделі співпраці стане скорочення часу від отримання бізнес-запиту до укладення угоди, що забезпечить більшу оперативність і передбачуваність взаємодії. Це сприятиме зростанню кількості комерціалізованих розробок, розширенню практики стійких партнерств із бізнесом і формуванню довіри з боку інвесторів. У результаті підвищиться професійний рівень управління інноваційними процесами й зросте ринкова гнучкість наукових парків, при цьому зберігатимуться вимоги прозорості, комплаєнсу та академічної доброчесності.

6.9. Форми залучення учасників проектних команд

Формування тимчасових проектних команд у межах наукових парків або ЗВО потребує гнучких механізмів залучення фахівців. Вибір форми співпраці залежить від тривалості проекту, джерела фінансування і характеру завдань.

Форма залучення

Повна або часткова зайнятість (штат/0.5–0.75)

Типові ролі / завдання

Менеджер проектів, адміністратор грантів, координатор з бізнесом, інженер з випробувань

Умови доречності

Довгострокові проекти з потребою у стабільній координації і безперервності процесів

Очікувані ефекти й обмеження

Висока керованість, передбачуваність якості і звітності; водночас вищі постійні витрати і менша гнучкість.

Форма залучення

Договори з ФОП / зовнішні експерти

Типові ролі / завдання

Юристи, дизайнери, маркетингологи, технічні консультанти, вузькопрофільні предметні експерти

Умови доречності

Точкові завдання на обмежений час; потреба в рідкісних компетенціях

Очікувані ефекти й обмеження

Швидке залучення необхідної експертизи без збільшення штату; потребує чітких технічних завдань і механізмів контролю якості.

Форма залучення

Договори цивільно-правового характеру

Типові ролі / завдання

Аналіз даних, тестування, моделювання, підготовка звітів; участь студентів/аспірантів у коротких спринтах

Умови доречності

Короткострокові роботи з визначеним результатом

Очікувані ефекти й обмеження

Гнучкість і економність, добра масштабованість; не замінює ключові управлінські функції і вимагає ретельної постановки завдань.

Форма залучення

Комбінована модель (змішана команда)

Типові ролі / завдання

Основна команда на ставках (Менеджер проєктів, адміністрування, ключові інженери) + зовнішні ФОП + договір (договори) цивільно-правового характеру для пікових задач

Умови доречності

Проєкти середньої/високої складності з потребою балансу сталості і гнучкості

Очікувані ефекти й обмеження

Максимальна адаптивність і оптимальне використання ресурсів; підвищені вимоги до координації та управління інтерфейсами між підрядниками.

6.10 Залучення стартапів до резидентської моделі наукового парку

У межах резидентської моделі наукового парку залучення стартапів — як зовнішніх, так і тих, що народжуються у середовищі ЗВО/НУ, — є ключовим джерелом «практичної динаміки» екосистеми. Саме стартапи надають діяльності парку прикладного виміру: вони активують співпрацю з бізнесом, створюють для студентів і аспірантів можливості працювати у ринкових умовах, а для ЗВО — потенціал формувати спільні spin-off на основі знань, даних і технологій ЗВО/НУ.

Резиденти поділяються на три основні групи.

1. Студентські й академічні команди (моделі Spin-off і Start-in-ZVO), що проходять шлях від ідеї до MVP під науковим і підприємницьким менторством.

2. Зовнішні технологічні стартапи, зацікавлені у доступі до лабораторій, обладнання, експертиз і спільних досліджень.

3. Проєктні команди компаній — корпоративні стартапи або R&D spin-out — які тимчасово локалізують інноваційну діяльність на базі парку.

Механізми відбору мають бути прозорими і циклічними. Парк оголошує відкрити програму резидентства з чіткими критеріями (інноваційність, етап розвитку, потенціал комерціалізації, відповідність пріоритетам ЗВО/НУ), проводить квартальні pitch-days, запускає акселераційні програми самостійно або у партнерстві з донорами, інвесторами й кластерами. Додатково організовуються стартап-хакатони і воркшопи; їхні найкращі команди за підсумками відбору отримують статус резидента й індивідуальну підтримку.

Пакет стимулів для резидентів передбачає доступ до інфраструктури й сервісів. Йдеться про лабораторний час, FabLab і робочі простори, базову IT-інфраструктуру, менторство, консультації з інтелектуальною власністю і юридичний супровід, допомогу з грантовими заявками, підтримку у валідації моделей і дизайні продукту, а також нетворкінг і публічну видимість через події парку. Паралельно науковий парк відіграє роль «містка» до студентської аудиторії: формує co-op/RA-позиції, створює інтернатури і практики — з оплатою або безоплатно, залежно від джерел фінансування й типу треку.

Роль ЗВО у такій моделі є подвійною. ЗВО/НУ є співучасником — через внесок інтелектуальної власності, участь наукових керівників у mentor-in-residence, доступ до лабораторій і курсів, а також у спільному супроводі команди до етапу MVP чи залучення pre-seed фінансування. Водночас ЗВО забезпечує академічну доброчесність, відповідність стандартам безпеки і комплаєнсу, що є критично важливим у роботі з високоризиковими технологіями.

Умови перебування визначаються положенням про резидентство й індивідуальним договором. Типова тривалість — від 6 до 24 місяців із проміжною оцінкою прогресу й можливістю продовження за результатами досягнутих KPI. Модель оплати — гнучка: від безоплатної участі за конкурсом (соціальні і студентські треки, грантові програми) до фіксованої абонплати або success fee у разі залучення фінансування чи отримання доходу. Для кожного резидента визначаються вимірювані показники: запуск MVP, публічні пітчі, участь у виставках, кількість партнерських контрактів, обсяг залученого капіталу, створені робочі місця.

Очікувані ефекти такої конфігурації є багаторівневими. Для ЗВО/НУ — це посилення прикладної орієнтації досліджень, системне залучення студентів і аспірантів до реальних R&D-проєктів, а також поява масштабованих моделей співпраці з бізнесом. Для парку — формування спільноти інноваторів, стабільна «воронка» нових резидентів через відбір і pre-incubation і підвищення результативності у вигляді контрактів, ліцензій і spin-off. Для регіональної екосистеми — інституційна інтеграція

наукового парку у кластери, консорціуми й національні/міжнародні програми.

Залучення стартапів у резидентську модель — це не про «площі» й «стілці», а про сервісну логіку доступу до знань, інфраструктури й ринку. Це стратегічна інвестиція у практичний зміст інноваційної діяльності ЗВО/НУ і у вирощування нового покоління підприємців і spin-off, здатних перетворювати дослідження ЗВО на економічну цінність.

6.11. Резидентська модель як спосіб організації наукового парку без надання майна в оренду

Резидентська модель наукового парку може бути розгорнута без передачі приміщень чи обладнання в оренду. У такій конфігурації парк працює як організатор інноваційного середовища (екосистеми) і провайдер сервісів, де предметом взаємодії є доступ до функцій і послуг, а не до фізичних активів на правах оренди. Для інноваційних команд, стартапів і корпоративних R&D-підрозділів це означає участь у програмі резидентства з чітко визначеним пакетом можливостей: менторство, технічний супровід, доступ до лабораторного часу, грантова підтримка, навчальні події і базова інфраструктура співпраці.

Юридично участь резидента оформлюється договором про участь у програмі резидентства або рамковою угодою про співпрацю, у якій фіксуються перелік сервісів, порядок доступу до приміщень і обладнання, правила безпеки, конфіденційність і умови використання результатів інтелектуальної діяльності. Такий договір не є орендним і не вимагає погоджень з Фондом державного майна чи МОН, оскільки не створює речових прав користування державним/комунальним майном. Парк надає комплексну послугу: тимчасовий доступ до робочих просторів (коворкінгу), лабораторного часу за внутрішніми регламентами, консультацій і навчальних треків — за попереднім бронюванням і відповідно до сервісного ліміту.

Операційна логіка моделі спирається на внутрішні політики парку і ЗВО/НУ. Правила користування приміщеннями й обладнанням затверджуються рішенням ЗВО або самого парку; доступ до високоризикових лабораторій надається лише після інструктажу і підтвердження кваліфікації персоналу резидента. Бронювання лабораторного часу здійснюється через електронну систему; відповідальний координатор парку контролює дотримання техніки безпеки, веде журналування використання та забезпечує простежуваність витратних матеріалів. Для складного чи дорогого обладнання можуть застосовуватися додаткові умови, зокрема страхування відповідальності на період користування.

Фінансова модель базується на абонентській оплаті за участь у програмі («офіс/лабораторія як сервіс») із різними рівнями пакетів — від базового доступу до подій і менторства до пакетів із пріоритетним бронюванням лабораторного часу, супроводом заявок на гранти та індивідуальним трекінгом R&D. Для студентських або соціальних треків можливе безоплатне резидентство за умов грантового фінансування чи спонсорської підтримки. Додаткові платні опції (випробування, прототипування, патентні дослідження) виставляються окремими актами як сервісні роботи парку або підрозділів ЗВО/НУ.

Ключова перевага підходу — юридична й організаційна гнучкість. Відсутність орендних відносин зменшує ризики, пов'язані з державним або комунальним майном, спрощує початок співпраці і скорочує час на узгодження. Для резидентів це створює передбачуване середовище розвитку: доступ до компетенцій і інфраструктури за зрозумілими правилами, можливість швидко переходити від ідеї до прототипу й пілота, отримувати підтримку з грантових заявок та інвесторських пітчів. Для ЗВО — це кероване завантаження інфраструктури без передачі майна в оренду, формування спільноти інноваторів навколо парку і зростання конверсії прикладних результатів у контракти, ліцензії та spin-off.

Щоб забезпечити сталість і масштабованість, доцільно ухвалити Положення про резидентство, яке визначає статус резидента, права й обов'язки, критерії відбору, підстави припинення участі і порядок взаємодії з підрозділами ЗВО/НУ. Документ також має фіксувати політики конфіденційності й інтелектуальної власності, правила безпеки і відповідальності сторін. У поєднанні з прозорим каталогом сервісів і стандартами обслуговування (SLA) така модель дозволяє науковому парку запускати інноваційне середовище без орендних угод, зберігаючи контроль над інфраструктурою, прискорюючи взаємодію з бізнесом і мінімізуючи регуляторні ризики.

6.12 Операції з давальницькою сировиною як інструмент оптимізації публічних закупівель під час виконання R&D

Для швидкого виконання науково-дослідних робіт, особливо на етапах створення прототипів чи дрібних серій, можна використовувати модель з давальницькою сировиною. У цьому випадку необхідні матеріали й комплектуючі надає замовник або партнер, а університет зосереджується безпосередньо на розробці і випробуваннях.

Такий формат не потребує проходження повних процедур публічних закупівель, що суттєво скорочує час і спрощує організацію робіт. Матеріали залишаються у власності замовника, а університет застосовує їх лише для досягнення визначеного результату.

Головні переваги моделі:

- швидкість і уникнення затримок через тендерні процедури;
- менші ризики придбати невідповідні компоненти, адже їх обирає сам замовник;
- економія ресурсів університету і стабільність виконання проекту.

Найбільш ефективно цей механізм працює у сферах, де важливі точність і оперативність, — інженерія, електроніка, біотехнології, агроінновації. Він також добре підходить для грантових проектів і пілотних запусків у співпраці з бізнесом чи державними партнерами.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Запровадження спеціального режиму для наукових парків доцільно розглядати як операційний механізм реалізації вже схвалених державою пріоритетів у сфері науки й інновацій. Ініціатива безпосередньо відповідає пріоритету 13.5 «Розвиток науки та інновацій» Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою КМУ від 12 червня 2020 р. № 471, завданню 274 Плану законопроектної роботи Верховної Ради України на 2025 рік (Постанова ВРУ від 11 лютого 2025 р. № 4228-IX), а також кроку 320 Плану пріоритетних дій Уряду на 2025 рік (розпорядження КМУ від 18 лютого 2025 р. № 131-р). Вона узгоджується і з положеннями пункту d) статті 376 Глави 9 Розділу V Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, спрямованими на розбудову інноваційної інфраструктури і поглиблення науково-технічного співробітництва. Тобто мова не про створення «паралельного курсу», а про інструмент, що переводить стратегічні орієнтири у практичні умови для прискорення циклу «ідея — прототип — договір — пілот — ринок».

Необхідно поширити правовий режим «Дія Сіті» на наукові парки з пільговими умовами входу, адаптованими до специфіки участі держави через ЗВО та НУ. Відповідні критерії резидентства мають бути доповнені нормами, що враховують режим використання державного і комунального майна, правила управління інтелектуальною власністю, створеною у співпраці, а також особливості ціноутворення на послуги R&D. Одночасно пропонується дебіюкратизувати процедуру створення наукових парків: замість чинної моделі погодження з МОН запровадити реєстраційний порядок із прозорими критеріями відповідності, що зменшить транзакційні витрати і дасть змогу швидше запускати інституції там, де вже сформовано попит.

Необхідно розширити джерела формування статутного капіталу наукових парків, відкривши можливість участі приватних інвесторів, фондів і кластерних об'єднань, а також посилити фінансову автономію ЗВО і НУ для інвестування у парки і їхню інфраструктуру за рахунок власних надходжень. Це має супроводжуватися цифровізацією адміністрування: у складі Національної електронної науково-інформаційної системи слід створити підсистему обліку наукових парків і запровадити для них багатофункціональний електронний кабінет. Через нього здійснюватимуться реєстрація, звітування, комунікація з центральним органом виконавчої влади, подання інформації про зміни у діяльності, а також запити на пошук партнерів для реалізації наукових проектів.

Потрібно реалізувати механізми статті 20 Закону України «Про наукові парки» щодо передачі державного і комунального майна в оренду на пільгових умовах для виконання проектів наукових парків і чітко передбачити можливість суборенди приміщень партнерам парку в межах

цільового призначення. Це дасть змогу створювати спільні лабораторії і центри колективного користування науковим обладнанням, а також передбачати тимчасове безоплатне користування обладнанням для надання сервісів без права його відчуження. Логічним продовженням стане інтеграція показників діяльності наукових парків до процедур атестації ЗВО та НУ у частині наукової й науково-технічної діяльності — з урахуванням ліцензій, контрактів R&D, завантаження лабораторій, створених spin-off і обсягів залучених інвестицій.

Процеси, пов'язані з державною підтримкою проектів, доцільно максимально оцифрувати й дебіюкратизувати. Реєстрація, оцінювання і звітування мають відбуватися в електронній формі, із фіксацією вичерпного переліку підстав для скасування реєстрації парку в підсистемі обліку. Це підвищить передбачуваність процедур для бізнесу і прискорить проходження етапів від подання заявки до початку робіт.

Фіскальні стимули повинні стати тим «важелем», який робить інноваційні проекти фінансово здійсненими. Пропонується звільнити від ПДВ безоплатну передачу обладнання та матеріалів (крім підакцизних) науковим установам, закладам вищої освіти і науковим паркам, а також передачу засновниками парків прав інтелектуальної власності як внеску до статутного капіталу. Доцільно звільнити на визначений період часу наукові парки від оподаткування постачання послуг фундаментальних і прикладних досліджень (окрім гуманітарних), науково-технічних розробок і науково-дослідних робіт, а також від ввізного мита на наукове, лабораторне, дослідницьке й виробниче обладнання, комплектуючі й матеріали, що ввозяться для реалізації проектів, які отримали державну підтримку. Такий режим має поширюватися і на атестовані НУ, і на ЗВО — для симетрії правил у межах спільних ініціатив.

Під час проведення напівструктурованих інтерв'ю у межах дослідження «Інноваційна спроможність ЗВО і наукових установ України: виклики і практичні рішення» респонденти дійшли висновку, що розроблений МОН за підтримки проекту «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT), що впроваджується Фондом Євразія та фінансується UK Dev, законопроект дає інструменти для ЗВО для подолання більшої частини бар'єрів, які були визначені зазначеним дослідженням та анкетуванням ЗВО.

У той же час зазначений законопроект не вирішує проблеми, які виходять за межі регулювання діяльності наукового парку, зокрема:

1. Брак спеціалізованих кадрів і управлінських компетенцій у сфері трансферу технологій обмежує інституційну спроможність ЗВО і НУ.

Навіть за наявності перспективних розробок більшість ЗВО не мають фахівців, які могли б професійно супроводжувати укладання ліцензійних договорів, запуск спільних підприємств або створення стартапів.

2. Відсутність цифрових фінансових інструментів унеможливорює залучення венчурного капіталу для комерціалізації наукових розробок.

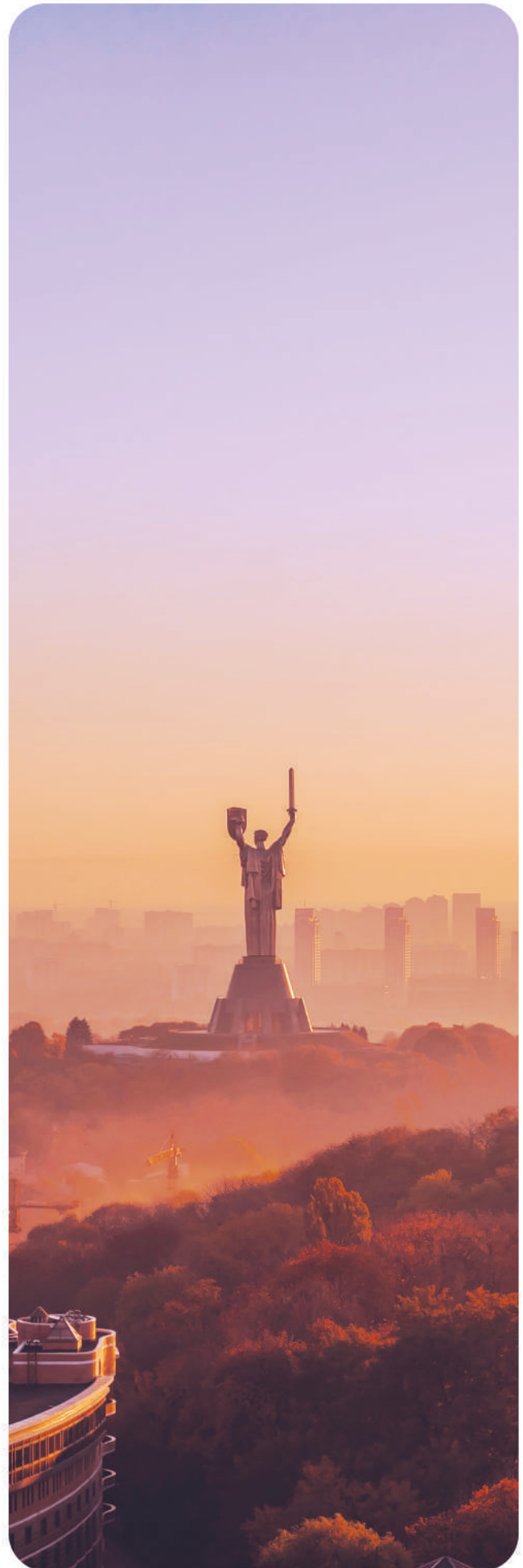
В Україні досі не запроваджено сучасні механізми фінансування інновацій, такі як краудфрандингові платформи чи спрощена публічна емісія цінних паперів для наукових парків, spin-off компаній або стартапів при ЗВО.

3. В Україні відсутня система моніторингу економічної ефективності наукової діяльності.

Не існує комплексного інструменту, що дозволяє відстежувати трансформацію вкладених ресурсів — коштів, інфраструктури, часу дослідників — у конкретні економічні або соціальні вигоди на рівні установ, галузей і регіонів.

4. Окремо потребує врегулювання порядок трансферу технологій, створених за кошти державного бюджету.

Такий трансфер має бути максимально спрощеним процедурно, але одночасно забезпечувати принцип економічного відтворення: тобто передбачати повернення витрат Державного бюджету з метою реінвестування у нові дослідження, модернізацію інфраструктури та запуск інноваційних ініціатив.



¹⁹ <https://mon.gov.ua/news/science-city-zaproshuiemo-do-hromadskoho-obhovorennia-proiektu-zakonu-ukrainy-shchodo-aktyvizatsii-innovatsiinoi-diiialnosti-naukovykh-parkiv-universytetiv-ta-ndi>