

**Олена Сидорович,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів імені С.І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет

## **УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ У ДОСЛІДНИЦЬКІЙ ЕКОСИСТЕМІ: ІНСТИТУЦІЙНА СИНЕРГІЯ НАУКИ ТА БІЗНЕСУ**

Військова агресія РФ щодо України, та невизначеність в усіх сферах функціонування держави нею зумовлена, кардинально видозмінила архітектуру функціонування національної наукової сфери. В умовах, коли фізична інфраструктура вітчизняних університетів та наукових центрів потерпає від дефіциту ресурсів, браку державного фінансування, руйнувань (особливо на сході нашої держави), а людський капітал стикається з викликами міграції, традиційні механізми реалізації наукових проєктів виявляються не достатньо адаптивними.

Ключовими завданнями сьогодні є концептуальне концептуальне переосмислення ролі науки, наукових досліджень, діяльності вітчизняних університетів та наукових установ від усталеної моделі реалізації наукових досліджень до їх усвідомлення як елементу динамічного механізму інституційної синергії, здатного максимально швидко та ефективно інтегрувати академічні розробки у прикладні рішення. Ця трансформація вимагає не лише впровадження нових практик формування наукових проєктів та управління ними, а й створення такого інституційного середовища, яке б підтримувало самоврядність університетів і стимулювало їх до прискореної комерціалізації результатів, відкриваючи вітчизняній науці прямий шлях до глобальної інноваційної арени, попри всі наявні ресурсні обмеження, екзо- та ендогенні виклики і загрози.

Альтернативним варіантом підвищення ефективності здійснення наукових розробок в сучасних умовах є побудова дослідницьких екосистем, які на відміну від усталених ієрархічних структур наукових установ є комплексною, взаємопов'язаною та відкритою мережевою системою, де знання, технології, ресурси та суспільні інститути взаємодіють у режимі постійного обміну інформацією, знаннями та фінансовими потоками, забезпечуючи системну резилієнтність і здатність до саморегуляції. Її сутність визначається не лише сукупністю учасників (науковці, університети, стартапи, фонди), але і швидкістю циркуляції знань та ефективністю комунікації між ними, набуваючи критично важливої ролі, шляхом перетворення із простої процедури контролю за виконанням наукових досліджень на каталізатор інституційної синергії між академічною наукою, що генерує знання, та інноваційним бізнесом, що забезпечує їхню комерціалізацію.

В цьому контексті, наукові проєкти в дослідницьких екосистемах забезпечують: *міждисциплінарну інтеграцію* (на основі формування проєктних команд, що об'єднують фахівців з різних галузей знань та секторів (наука, бізнес, державний сектор) для вирішення складних, комплексних завдань; *стратегічне фокусування* (шляхом переорієнтації наукових досліджень із індикатора

дотримання суто академічних метрик на прикладну значущість та конкретні потреби ринку, особливо оборонно-промислового комплексу); та *оптимізацію ресурсів* (завдяки ефективному використанню обмежених фінансових, кадрових та інфраструктурних ресурсів шляхом чіткого планування, оцінки ризиків та гнучкого реагування на зміни).

Інституційна синергія між науковцями, науковими спільнотами університетів та бізнесом в дослідницьких екосистемах реалізується через участь в наукових проектах та характеризується наступними ключовими перевагами:

1. Створення інтеграційних платформ (різновидом яких до прикладу є інноваційні хаби, акселератори), на основі яких університети, користуючись своєю самоврядністю, можуть створювати на своїй базі дослідницько-інноваційні хаби, які виступають посередниками, які перетворюючи «сирі» наукові ідеї у проекти, готові до залучення інвестицій, комерціалізації та масштабування з мінімізацією бюрократичних бар'єрів;

2. Спільне управління інтелектуальною власністю на основі детального опису в проектах прозорих та привабливих схем розподілу прибутків від комерціалізації (роялті) між винахідниками, університетом та бізнес-партнером, що є прямим стимулом для науковців долучатися до проектної роботи, а для інвесторів – приймати участь в наукових проектах;

3. Трансфер проектних компетенцій завдяки неперервній освіті та спільній участі в управлінні проектами, завдяки яким університет формує у своїх випускників та науковців комплекс проектних компетенцій (ризик-менеджмент, фінансове моделювання, управління командою), які є критично необхідними для інноваційного бізнесу, зокрема в частині не лише створення інноваційних продуктів, але і генерування кваліфікованого кадрового потенціалу для держави;

4. Завдяки функціонуванню дослідницьких екосистем через проектну діяльність стає можливим не лише залучення міжнародних грантів («Горизонт Європа», програми Google, Фонд підтримки стартапів), але й пряму співпрацю з приватним сектором, внутрішніми та зовнішніми інвесторами під конкретні комерційно привабливі проекти, які володіють ринковими перспективами та соціальним впливом, що є особливо важливим для проектів, орієнтованих на *military-tech* та відбудову критичної інфраструктури;

5. Участь вітчизняних науковців, наукових спільнот та університетів у дослідницьких екосистемах, у тому числі міжнародних значно посилює можливість виживання наукової сфери, посилення самоврядності вітчизняних університетів, оскільки саме незалежність у прийнятті рішень щодо управління майном, фінансами та кадровою політикою дає їм змогу швидко реагувати на потреби ринку, створювати спін-офи та ефективно розподіляти прибутки від інтелектуальної власності.

Наукове проектування в дослідницькій екосистемі України функціонує в умовах воєнного стану та дефіциту ресурсів є ключовим елементом не лише економічного розвитку, але і зміцнення технологічної безпеки нашої держави а також посилення її позицій в глобальному вимірі.

Вітчизняні стартап екосистеми швидко адаптуються до міжнародних стандартів якості досліджень та управління проектами, інтегруючись у міжнародні мережі. Спільні проекти з провідними закордонними університетами та корпораціями (наприклад, співпраця з Google, участь у «Горизонт Європа») не лише забезпечують зовнішнє фінансування, але й сприяють цифровій валідації компетенцій українських фахівців, підвищуючи їхню конкурентоспроможність. Разом з тим, українська екосистема стартапів, попри війну, демонструє унікальну здатність до виживання та зростання, що підтверджує 42 місце у Global Startup Ecosystem Report. На сьогодні, у нашої держави є всі можливості для того щоб перетворити досвід проектного управління на експортний продукт, так звану «інноваційну резилієнтність», шляхом використання методології кризового управління інноваціями, яка може бути цікава на глобальному ринку, зокрема через унікальний досвід у military-tech та продуктам посилення кібербезпеки.

Дослідницькі екосистеми України повинні здійснити стратегічне фокусування на глобальних трендах, пріоритезуючи проекти у сферах, які визначають світове технологічне майбутнє (ШІ, SaaS, Green Energy), залучаючи іноземних інвесторів не лише на етапі комерціалізації, але й на етапі спільного заснування дослідницьких проектів, що є найвищою формою інституційної синергії та довіри.

З врахуванням означеного, наукові проекти стають ключовим стратегічним каталізатором, який забезпечує перетворення високої резилієнтності українських дослідницьких екосистем і потенціалу університетської самоврядності у конкретні комерційні результати, стійкість національної наукової сфери та її інтеграцію у глобальний інноваційний простір.