



OIFR_U

OPEN INNOVATION
FOR RECONSTRUCTION
UKRAINE



Economic
and Social
Research Council



ROYAL
HOLLOWAY
UNIVERSITY
OF LONDON

ПЛЕЙБУК З ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ (TOOLKIT)



WOMEN'S
ENERGY CLUB
OF UKRAINE



IP OFFICE

Ukrainian National Office for Intellectual
Property and Innovations

@academ.city



RE:

#OIFR_U

ЗМІСТ



Вступ

3

Про авторів

8

1. Набір інструментів 1. Формування стратегії відкритих інновацій	11
Інструмент 1.1. Розбудова партнерської співпраці для зміцнення довіри та формування екосистеми відкритих інновацій	15
Інструмент 1.2. Ідентифікація викликів та характеристик вхідних активів	20
2. Набір інструментів 2. Формування культури відкритих інновацій	24
Інструмент 2.1. Аудит культури відкритих інновацій	26
Інструмент 2.2. Розвиток культури відкритих інновацій	32
3. Набір інструментів 3. Управління вхідними та вихідними активами в моделі відкритих інновацій	37
Інструмент 3.1. Скринінг вхідних активів	39
Інструмент 3.2. Скринінг вихідних активів	42
4. Набір інструментів 4. Управління ризиками співпраці в моделі відкритих інновацій	45
Інструмент 4.1. Управління ризиками, пов'язаними з вхідними активами	47
Інструмент 4.2. Управління ризиками, пов'язаними з вихідними активами	51
Посилання на корисні ресурси	55

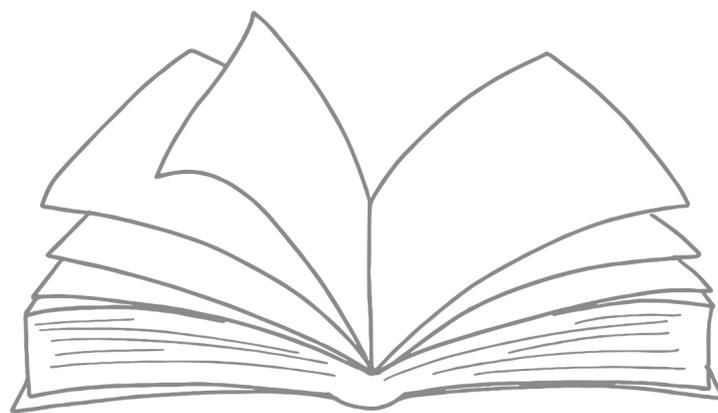


Відкриті інновації для відбудови України (OIFR_U). Плейбук © 2025 Мірошніченко Ольга, Джіпа-Мушат Іоана, Вейнрайт Томас. Ліцензовано за умовами Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

(Open Innovation for Reconstruction of Ukraine (OIFR_U) Playbook © 2025 by Miroshnychenko, Olga; Jipa-Musat, Ioana; Wainwright, Thomas is licensed under CC BY-SA 4.0)

ВСТУП

1.1 Що таке плейбук?



Плейбук з відкритих інновацій – це практичний посібник, що допомагає організаціям різних типів знаходити, залучати та використовувати зовнішні ідеї, знання, технології та партнерства для створення нових рішень, а також ділитися своїми власними

активами для створення цінності та налагодження співпраці. Він містить інструменти для **побудови співпраці між бізнесом, університетами, державою та громадянським суспільством**, щоб інновації впроваджувалися швидше, ефективніше та приносили користь широкому колу учасників.

Плейбук надає інструменти для розуміння концепції та принципів використання відкритих інновацій з метою спільного пошуку рішень і подолання викликів, які допомагають:

• виходити за межі власних ресурсів;

• працювати з партнерами на локальному, національному та міжнародному рівнях;

• поєднувати знання й досвід різних секторів;

• формувати гнучкі та стійкі екосистеми відкритих інновацій та ін.

Отже, плейбук з відкритих інновацій – це **робоча карта для налагодження співпраці**, яка допомагає різним учасникам об'єднувати зусилля, долати бар'єри та зменшувати ризики співпраці, швидко генерувати нові ідеї та перевіряти їх на практиці.

1.2 Мета плейбуку



Плейбук містить спеціально розроблені інструменти, шаблони та практичні вправи, які допомагають інноваторам, представникам освіти та науки, бізнесу, влади та громадським організаціям, краще співпрацювати між собою, обмінюватися ідеями, знаннями та ресурсами й створювати діючі екосистеми відкритих інновацій.

У ньому визначено ключові інструменти для впровадження відкритих інновацій: розробка та узгодження стратегії відкритих інновацій, формування культури відкритих інновацій, пошук і використання вхідних і вихідних активів, управління ризиками співпраці з партнерами.

Використання плейбуку допомагає подолати основні бар'єри, що можуть виникати при застосуванні моделі відкритих інновацій: низький рівень обізнаності про інструменти відкритих інновацій, відсутність зрозумілих перших кроків для їх використання, недостатній рівень культури відкритих інновацій, брак довіри між потенційними партнерами та ін.

1.3 Відкриті інновації для відбудови України

Відкриті інновації є ефективним інструментом для швидкого впровадження сучасних технологій та ефективних рішень, поєднання ресурсів держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства для посилення взаємодії між ними та досягнення спільних цілей. Створення та використання стійких екосистем відкритих інновацій дозволяє адаптуватися до викликів війни вже зараз, не чекаючи на «після війни», залучаючи нові знання та ідеї, формуючи культуру співпраці та довіри, що є критично важливим для створення інноваційних рішень для відбудови України.



Цей проект реалізовано за підтримки Програми прискорення впливу соціальних наук, Британської ради економічних і соціальних досліджень та Британської академії. Інструменти для плейбуку було розроблено на основі результатів інтерв'ю з представниками українського бізнесу, науки, держави й громадянського суспільства та вивчення кейсів використання відкритих інновацій українськими компаніями енергетичного та банківсько-технологічного секторів.



Проект реалізовано також за сприяння українських партнерів: Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, Платформи відкритих інновацій Reactor.ua та Жіночого енергетичного клубу України.

1.4 Для кого плейбук буде корисним?



- Державним установам та органам влади, які прагнуть модернізувати національні або регіональні інноваційні екосистеми.



- Бізнесу та компаніям, які хочуть впроваджувати нові ідеї та технології, знаходити партнерів і залишатися конкурентними.



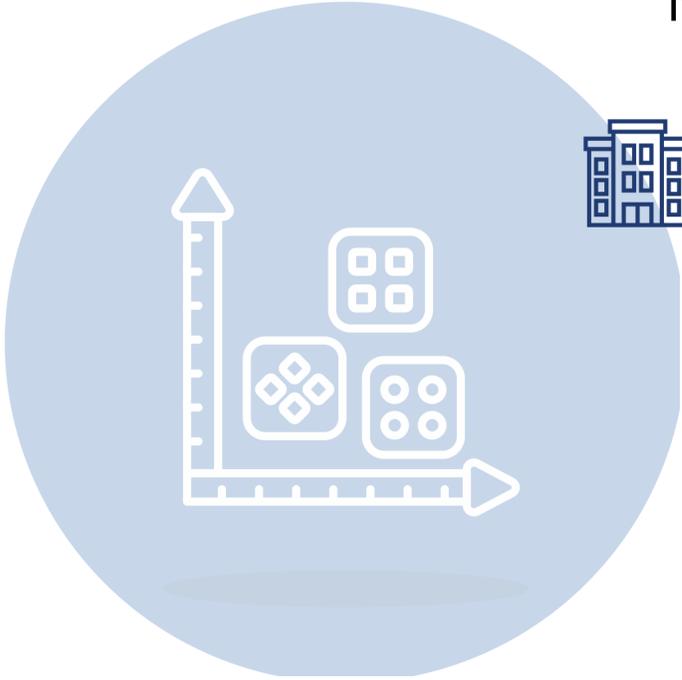
- Галузевим кластерам, інкубаторам та акселераторам, що прагнуть розширити свої партнерські мережі та посилити співпрацю.



- Університетам і науковим установам, які хочуть скоротити розрив між науковими дослідженнями та їх практичним застосуванням.



- Громадським організаціям та ініціативам, що заохочують інноваційне мислення та обмін знаннями.



1.5 Як використовувати плейбук?

Почніть із набору інструментів 1, щоб охарактеризувати стратегію відкритих інновацій для вашої організації, змодельювати вашу інноваційну екосистему, визначити виклики та потребу у вхідних активах.

Перейдіть до набору інструментів 2, щоб зрозуміти як відбувається формування та впровадження культури відкритих інновацій та проведіть оцінку готовності вашої організації до співпраці.

Використайте набір інструментів 3 для відбору та пріоритизації вхідних та вихідних активів.

Скористайтеся інструментом 4, щоб оцінити ризики співпраці з партнерами, які можуть виникати при використанні моделі відкритих інновацій.



Цей плейбук не про «прочитав і забув», а практичний інструмент, до якого ви будете повертатися знову і знову, адаптувати під свої потреби й розширювати його використання.

Це як робоча інструкція, набір інструментів або «дорожня карта», яку ви постійно тримаєте під рукою. Ви можете повертатися до нього після отримання нового досвіду співпраці з партнерами чи реалізації нових інноваційних проектів.

Рекомендується використовувати плейбук після прослуховування подкастів, які допомагають краще зрозуміти зміст, виклики та можливості відкритих інновацій для України: <https://surl.li/iussl>



ПРО АВТОРІВ



Ольга Мірошніченко

✉ olga.miroshnychenko@rhul.ac.uk

Ольга Мірошніченко – к.е.н., доцентка Київського національного університету імені Тараса Шевченка, дослідниця Британської академії та Лондонського університету Роял Головей. Вона поєднує глибоку експертизу в сфері інновацій, інтелектуального капіталу та стратегічного управління ресурсами з практичною компетенцією у сфері державної політики, здобутою під час роботи у Комітеті Верховної Ради України з питань промислової політики та підприємництва.

Академічна кар'єра Ольги характеризується активною участю в міжнародних проєктах і конференціях у Європі та за її межами. Її дослідження зосереджені на розвитку інноваційних екосистем, управлінні знаннями та трансфері технологій, а широка мережа контактів у державному, академічному та промисловому секторах дозволяє ефективно поєднувати політику та практичні інноваційні рішення.

У межах цього проєкту Ольга очолює роботу з представниками державних установ, бізнесу, освіти та громадянського суспільства в Україні, координує партнерів, організовує воркшопи та готує подкасти, що посилює практичну складову проєкту та релевантну адаптацію інструментів плейбуку до українського контексту.

Іоана Джіпа-Мушат

✉ ioana.jipa-musat@rhul.ac.uk

Іоана Джіпа-Мушат – політичний економіст в сфері економічних трансформацій та інституційних змін у Центрально-Східній Європі з акцентом на трудові режими та міграцію. Вона є лектором з міжнародного бізнесу та стратегії Школи бізнесу та менеджменту Лондонського університету Роял Головей.



Іоана має ступінь PhD з управління бізнесом Лондонського університету королеви Марії та широкий науковий доробок, що поєднує дослідження економічної географії та історії бізнесу. Її робота охоплює сектори, такі як вугільна промисловість, автомобільна галузь та бізнес-послуги, а останнім часом зосереджується на взаємозв'язку глобальних криз, міграційних процесів та бізнес-моделей.

У межах цього проєкту Іоана використовує свою експертизу в політичній економії промислового розвитку та просторовій динаміці трансформацій у постсоціалістичних країнах, забезпечуючи практичну орієнтованість дослідження відкритих інновацій з урахуванням історичного контексту.

Томас Вейнрайт

✉ tom.wainwright@rhul.ac.uk

Томас Вейнрайт – професор, завідувач кафедри стратегії, міжнародного бізнесу та підприємництва Школи бізнесу та менеджменту Лондонського університету Роял Головей. Маючи великий досвід керівництва у вищій освіті, зокрема як заступник декана з навчальної роботи та директор з викладання та навчання, Томас відігравав ключову роль у формуванні інноваційної стратегії та забезпечення якості освіти як на рівні Школи бізнесу та менеджменту, так і університету в цілому.



Його дослідження зосереджені на підприємстві, цифрових інноваціях і ринку нерухомості, особливо на фінансових, цифрових та ESG-викликах. Томас має досвід співпраці із такими організаціями, як Барклайс банк, Інститутом відкритих даних та Фондацією з даних про нерухомості, а його дослідження фінансували Британська рада економічних і соціальних досліджень, Британська академія та промислові партнери.

У цьому проєкті Томас відповідає за характеристику стратегії відкритих інновацій, обмін знаннями та цифрові бізнес-моделі, допомагаючи зробити плейбук практичним інструментом, який відповідає найкращим академічним і прикладним стандартам.

НАБІР ІНСТРУМЕНТІВ 1

Формування стратегії відкритих інновацій



Шукайте ідеї поза межами своєї організації.



Співпрацюйте та обмінюйтеся знаннями.



Разом перетворюйте ідеї на успішні рішення.



Створюйте інновації швидше та ефективніше.



Виклик

Для багатьох організацій, які тільки починають працювати з відкритими інноваціями, особливо на нових або нестабільних ринках, таких як Україна, пошук зовнішніх активів і партнерів для співпраці може нагадувати рух без карти. Щоб швидко створювати та впроваджувати інновації, важливо отримувати доступ до нових інтелектуальних ресурсів, ідей та знань з джерел поза межами вашої організації. Але як визначити, з чого почати та кого обрати для співпраці?

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ДО ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ:



1 Недостатня обізнаність: не завжди зрозуміло, що таке відкриті інновації і як вони працюють.



2 Невизначені точки старту: складно ідентифікувати, де шукати зовнішні ідеї та ресурси.



3 Відсутність стратегії взаємодії: не знаємо, як залучати партнерів та ефективно співпрацювати з ними.



4 Сліпі зони потреб: важко визначити, де саме бракує знань чи ресурсів у нашій організації.



Без чіткого підходу до визначення потреб, створення екосистеми та залучення надійних партнерів організація ризикує пропустити цінні можливості та уповільнити свій інноваційний розвиток.

ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ
ЗМІСТ ВІДКРИТИХ
ІННОВАЦІЙ ДЛЯ
КОМПАНІЇ, ОКРЕСЛІТЬ
ЦІЛІ ЇХ
ВПРОВАДЖЕННЯ,
ОБЕРІТЬ ПРОЦЕСИ ТА
ПАРТНЕРІВ, ЯКІ
БУДУТЬ ЗАДІЯНІ.

ВИЗНАЧТЕ ЦІННІСТЬ
ВІДКРИТИХ
ІННОВАЦІЙ: ВИХІД НА
НОВІ РИНКИ, ВИПУСК
НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ АБО
ПОСЛУГ, ПОШУК
СТАРТАПІВ ДЛЯ
СПІВПРАЦІ,
ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ
НА ВЛАСНІ R&D ТА ІН.

ЗАВДАННЯ:

ІДЕНТИФІКУЙТЕ ЯКИХ
РЕСУРСІВ, ЗНАНЬ,
ТЕХНОЛОГІЙ ВАМ
БРАКУЄ.

ОПАНУЙТЕ МЕТОДИ
ПОШУКУ ЗОВНІШНІХ
РЕСУРСІВ І
ПАРТНЕРІВ, ОЦІНКИ
ПОТЕНЦІЙНИХ
МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ
СПІВПРАЦІ ТА
СПОСОБІВ ЇЇ
ПОСИЛЕННЯ.



Перед початком виконання завдань:

Підготуйте необхідну інформацію про вашу організацію, зберіть дані про ваші ресурси, технології, навички команди та останні проекти.



Знайдіть людей у вашій команді або організації, які розуміють слабкі її місця, потреби клієнтів та мають зв'язки з потенційними партнерами.



Виділіть 1–2 години, щоб визначити як внутрішні потреби, так і зовнішні можливості для інновацій.



Якщо виконуєте завдання індивідуально:



Запишіть все, що ви знаєте про те, чого бракує вашій команді чи організації.



Перевірте публічні ресурси, щоб знайти нові ідеї, технології або контакти, які можуть допомогти ідентифікувати зовнішні активи та партнерів для співпраці.



Поділіться результатами з колегами для доповнення та уточнення інформації.

ІНСТРУМЕНТ 1.1

Розбудова партнерської співпраці для зміцнення довіри та формування екосистеми відкритих інновацій



Мета

Визначити ті організації, які вже активно використовують інструменти відкритих інновацій, та скласти карту потенційних партнерів. Це допоможе легше налагоджувати контакти з тими, хто вже відкритий до співпраці та має ресурси, які можуть бути корисними для вашої діяльності. Для пошуку нових можливостей для співпраці варто виходити за межі своєї поточної мережі і шукати потенційних партнерів, професійні спільноти та платформи, які можуть стати складовою екосистеми відкритих інновацій.





ІНСТРУКЦІЯ:



ВИЗНАЧТЕ ВАШ ФОКУС:

1

- Що шукаємо: технології, дані, експертизу, інтелектуальну власність та ін.?
- Де шукати: локально (місто), регіонально, національно, глобально (можна комбінувати)?
- Які наші потреби? Визначте слабкі місця або потреби організації та пріоритети з урахуванням цих потреб.

СТВОРІТЬ ЕКОСИСТЕМУ:

2

- Використайте табл. 1.1 та табл. 1.2, щоб ідентифікувати партнерів, які можуть бути корисними для вашого проекту. Ви можете залучити:
 - стартапи та компанії, що швидко зростають у вашій сфері;
 - університети та дослідницькі центри;
 - промислові консорціуми, хакатони, акселератори, інкубатори та інноваційні хаби;
 - громадські організації та державні інноваційні програми.
- Зверніть увагу на місця, де вже відбувається активна співпраця – такі «кластерні точки» легше використовувати для налагодження контактів та обміну ідеями.

ВИЗНАЧТЕ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ З ПОТЕНЦІЙНИМИ ПАРТНЕРАМИ:

3

- Для кожного потенційного партнера окресліть можливі шляхи налагодження співпраці (події, спільні контакти, онлайн-платформи, професійні спільноти та ін.).
- Особливу увагу зверніть на тих, хто вже використовує інструменти відкритих інновацій – вони з більшою ймовірністю будуть відкриті до співпраці.

ОКРЕСЛІТЬ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СПІВПРАЦІ:

4

- Ідентифікуйте тих майбутніх партнерів, хто має високий потенціал для обміну ідеями, знаннями, ресурсами чи досвідом.
- Подумайте, яких зв'язків у вас ще не вистачає, і кого варто додати у вашу мережу.

ОБГОВОРЕННЯ ТА АНАЛІЗ:

5

- Якщо виконуєте завдання в команді: порівняйте екосистеми та визначте спільні елементи або унікальні можливості для кожної.
- Якщо виконуєте завдання самостійно: поділіться своєю екосистемою з колегами для обговорення результатів та, за можливості, розширення переліку потенційних партнерів.



Результати



Сформована екосистема з визначеними ключовими партнерами для співпраці (табл. 1.1 Потенційні партнери для співпраці та табл. 1.2 Екосистема партнерів для співпраці). Розуміння, які партнери є пріоритетними для налагодження співпраці. Окреслений початковий план дій, який допоможе зробити перші кроки у встановленні зв'язків і поступово розвивати партнерства. Практичне бачення того, як будувати відносини в екосистемі відкритих інновацій – від пошуку партнерів до створення довготривалої співпраці.



Таблиця 1.1 Потенційні партнери для співпраці

 Партнери	 Контакти, програми, корисні посилання
 Університети та наукові установи	
 Кластери (галузеві, технологічні, наукові/освітні, катапульти та центри компетенцій, регіональні, крос-секторальні)	
 МСП (стартапи, scale-up компанії, середні підприємства)	
 Платформи (open source, data spaces, маркетплейси, екосистеми розробників)	
 Акселератори / Інкубатори / Наукові парки	
 Бізнес-асоціації (торгово-промислові палати, галузеві об'єднання)	
 Громадські організації (фонди, організації з місією, органи стандартизації, неурядові організації)	
 Державні агенції (інновації, фінансування, регулювання, експорт та ін.)	

Заповніть табл. 1.2 для визначення потенційних партнерів з відкритих інновацій. Вкажіть для кожного назву, тип організації, її місцезнаходження та зробіть примітки. Шукайте партнерів на різних рівнях: локальному, регіональному, національному та глобальному. Додайте рядки, якщо потрібно, щоб зробити таблицю максимально інформативною.

Таблиця 1.2 Екосистема партнерів для співпраці

📍 Географічний рівень	🏢 Організація	🏫 Тип (університет, МСП, ГО тощо)	🌐 Країна / Місто	📝 Примітки (сектор, напрям проекту)
🌱 Локальний				
🏙️ Регіональний				
🇺🇦 Національний				
🌍 Глобальний				

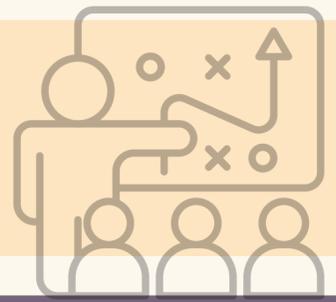
ІНСТРУМЕНТ 1.2

Ідентифікація викликів та характеристик вхідних активів



Мета

Чітко визначити свої виклики: зрозуміти, які саме вхідні активи (ресурси, знання чи технології) вам потрібні, якими мають бути їхні ключові характеристики та з якими партнерами краще співпрацювати, щоб їх отримати. Такий структурований підхід дозволяє сфокусуватися на релевантних можливостях у екосистемі відкритих інновацій, що відповідають вашим реальним потребам.



1 **Визначте виклики:**

- Чітко опишіть виклики, які ви хочете вирішити з використанням інструментів відкритих інновацій – який продукт чи послугу потрібно розробити та які вхідні активи для цього потрібні.
- Будьте конкретними – виклик має бути достатньо зрозумілим і точним, щоб допомогти визначити необхідні вхідні активи та обрати партнера для співпраці.



2 **Дайте відповіді на запитання:**

- Чи існує вже готове рішення на ринку?
- Чи можемо ми створити це рішення всередині організації?
- Чи вистачає нам знань і навичок?
- Чи є у нас необхідне обладнання або технології?

Якщо на більшість питань відповідь «ні» – варто залучати партнерів та використовувати інструменти відкритих інновацій.

4 **Визначте характеристики вхідних активів:**

- Складіть список того, що вам потрібно від вхідного активу, та мінімальні вимоги, щоб він справді вирішував ваш виклик.
- Врахуйте технічні особливості, функціональні можливості та зручність для користувача.
- Відокремте обов'язкові характеристики від бажаних – це допоможе швидше визначити пріоритетні рішення.



5 **Визначте характеристики партнера:**

- Опишіть, якими мають бути партнери, з якими ви хочете співпрацювати (наприклад, експертиза, технічні можливості, регіональна присутність, готовність до співпраці).
- Зверніть увагу, наскільки їхні цінності та організаційна культура відповідають вашій організації.
- Переконайтеся, що партнер має хорошу репутацію та здатний виконувати завдання у визначені терміни.

3 **Ідентифікуйте місце виникнення проблем:**

- Знайдіть можливі місця їх виникнення: клієнти, ринок, конкуренти, внутрішні процеси та ін.
- Охарактеризуйте контекст, щоб зрозуміти, що саме потрібно вирішити, це допоможе визначити потребу у вхідних активах та вимоги до потенційних партнерів.



6 **Поєднайте вимоги до вхідних активів та потенційних партнерів:**

- Зверніть увагу, що характеристики вхідних активів і партнера взаємопов'язані – зміни в одному можуть вплинути на інше.
- Використайте це, щоб уточнити їхні характеристики перед тим, як розпочати співпрацю.

7 Пріоритизуйте ваші потреби:

- Визначте важливість кожної якості активу та характеристики партнера за шкалою: високий, середній, низький пріоритет.
- Спершу зосередьтеся на найбільш важливих якостях та характеристиках, щоб отримати найбільший результат від своїх зусиль.

8

Використовуйте інструменти відкритих інновацій:

- Коли у вас є чітко визначені виклики, характеристики вхідних активів та профіль партнера, починайте шукати та контактувати з потенційними партнерами в екосистемі відкритих інновацій, використовуючи інструмент 1.1.
- Будьте гнучкими та відкритими до несподіваних і креативних рішень, які можуть надходити від партнерів.

9

Обговорення та аналіз:

- **Якщо виконуєте завдання в команді:** визначте спільний виклик і перевірте, чи можна вирішити його власними силами. Обговоріть місця виникнення проблеми, потрібні активи та характеристики партнера. Разом поєднайте вимоги, розставте пріоритети й проаналізуйте, які сильні сторони кожного можна використати. Далі шукайте партнерів і обговорюйте ідеї колективно.
- **Якщо виконуєте завдання самотійно:** чітко сформулюйте свій виклик і оцініть внутрішні можливості. Опишіть потрібні активи та партнера, визначте головне й другорядне. Потім поєднайте вимоги, визначте пріоритети та підготуйтеся до пошуку партнерів. Поділіться результатами з колегами для зворотного зв'язку та розширення ідей.

Результати

Ви ідентифікували виклики та чітко їх усвідомлюєте, маєте визначені характеристики потрібних вхідних активів та розумієте профіль ідеального партнера. Сформований пріоритизований список вимог підвищенню ефективності пошуку інноваційних рішень та розподілу ресурсів. Ви готові до взаємодії з партнерами в екосистемі відкритих інновацій і відкриті до креативних рішень.

Використайте табл. 1.3, крок за кроком пройшовши кожен етап: спочатку визначте свій виклик, потім оцініть, що можна зробити всередині організації, визначте місце виникнення проблеми, опишіть вимоги до вхідних активів і партнера, поєднайте та розставте їх за пріоритетом, і на завершення будьте готові до співпраці з партнерами в екосистемі відкритих інновацій.

Таблиця 1.3 Етапи процесу ідентифікації викликів

№	🧩 Етап процесу	📖 Зміст етапу	? Ключове питання
1	🗨️ Визначення виклику	Визначте, що саме потрібно покращити або яку проблему вирішити.	Який ключовий виклик стоїть перед вашою організацією?
2	🧩 Аналіз внутрішніх можливостей	Оцініть ресурси, знання, технології та процеси всередині організації.	Чи можете ви подолати виклик самостійно, з використанням власних ресурсів?
3	🔍 Виявлення місця виникнення проблеми	Визначте, де саме проявляється проблема – у процесі, продукті, на ринку чи в організаційній структурі.	Де виникає проблема і хто впливає на її вирішення?
4	👏 Визначення вимог до активів та партнерів	Визначте, які зовнішні ресурси, технології або компетенції потрібні для вирішення проблеми.	Які активи потрібні? Хто з партнерів може їх надати?
5	⚙️ Поєднання та пріоритизація	Поєднайте внутрішні ресурси з зовнішніми можливостями, розставте пріоритети.	Що є найважливішим для досягнення мети?
6	🌐 Співпраця в екосистемі відкритих інновацій	Будьте готові до активної взаємодії з партнерами, обміну знаннями та тестування рішень.	Як ви взаємодієте з партнерами для досягнення спільного результату?

НАБІР ІНСТРУМЕНТІВ 2

Формування культури відкритих інновацій

Створюйте систему цінностей, норм і поведінки в організації для заохочення відкритого обміну ідеями та співпраці з внутрішніми й зовнішніми партнерами, щоб зміцнювати довіру, розвивати партнерські відносини та формувати культуру відкритих інновацій.



ВИКЛИК

Формування культури відкритих інновацій передбачає створення середовища, де обмін знаннями та ресурсами відбувається прозоро і ефективно, а довіра між партнерами є міцною основою співпраці. Необхідно забезпечувати умови для швидкого впровадження нових ідей і технологій та підвищення результативності співпраці і партнерства. Водночас важливо підтримувати стабільний і взаємовигідний розвиток організацій та їхніх екосистем, долаючи внутрішні та міжорганізаційні бар'єри.

Основними викликами при формуванні культури відкритих інновацій є:

- Відмінності у культурі та підходах між організаціями, що ускладнюють співпрацю.
- Низький рівень довіри та небажання ділитися знаннями та ресурсами.
- Ризики неправильного розподілу або використання спільних активів.
- Повільне впровадження нових ідей через відсутність прозорих процесів.
- Труднощі у визначенні спільних цілей та очікувань між партнерами.

Завдання:

- ✓ **Визначте ключових партнерів та зацікавлені сторони і оцініть потенційні спільні активи для ефективного використання знань.**
- ✓ **Встановіть правила взаємодії та комунікації для забезпечення прозорості, довіри та скоординованої роботи між партнерами.**
- ✓ **Створіть умови для швидкого впровадження нових ідей і технологій та підвищення результативності співпраці і партнерств.**

Перед початком виконання завдань:

- Зберіть усю доступну інформацію щодо партнерів з якими ви хотіли б співпрацювати (набір інструментів 1).*
- Оберіть одного або кількох потенційних партнерів для співпраці, або візьміть умовного партнера, якщо це тренувальна вправа.*
- Виділіть 1-2 години для виконання вправ.*

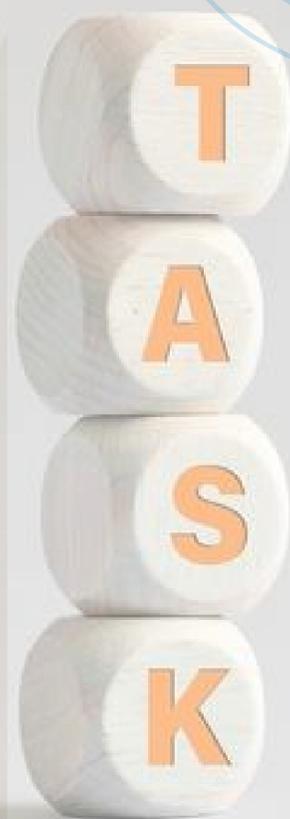
Якщо виконуєте завдання індивідуально:



Зберіть необхідну інформацію для оцінки потенційного партнера, використовуючи публічні джерела (веб-сайти, місію, звіти, кейси, статті тощо) та набір інструментів 1.



За можливості проконсультуйтеся та отримайте зворотний зв'язок від того, хто добре знає партнерську організацію.



ІНСТРУМЕНТ 2.1

Формування культури відкритих інновацій

Мета



Оцінити, наскільки ваша організація готова до відкритих інновацій, зосереджуючись на двох вимірах:

1

Ставлення, ресурси та впровадження.

2

Відкритість та обмін знаннями, гнучкість і ризик, підтримка та довіра.

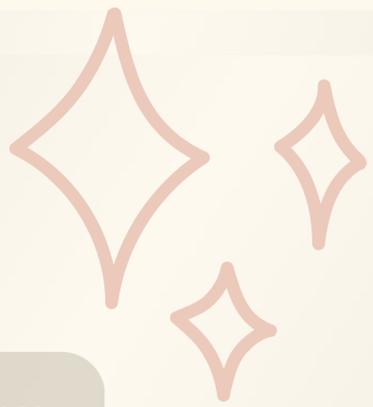


Відповідаючи на 15 запитань та відображаючи результати на радарній діаграмі, ви отримаєте наочний профіль готовності організації до відкритої співпраці. Цей профіль дозволяє:

- * Ідентифікувати ті аспекти культури відкритих інновацій у вашій організації, які вже працюють добре або мають потенціал (сильні сторони), і на які можна спиратися для подальшого розвитку.
- * Помітити прогалини, на які потрібно звернути увагу перед початком співпраці з партнерами.
- * Допомогти партнерам зрозуміти, чого очікувати від співпраці і наскільки організація готова до відкритої взаємодії.

Результати виконання цього завдання є основою для використання наступного інструменту 2.2.

ІНСТРУКЦІЯ:



1

Заповніть табл. 2.1, табл. 2.2 для аудиту культури відкритих інновацій вашої організації. Табл. 2.1 містить 15 запитань, згрупованих за трьома ключовими напрямками:

- **Ставлення** – мислення, цінності та відкритість організації до співпраці.
- **Ресурси** – люди, час і бюджет, які можна виділити для інтегрування культури відкритих інновацій.
- **Впровадження** – наскільки інструменти моделі відкритих інновацій інтегровані в щоденні процеси організації.

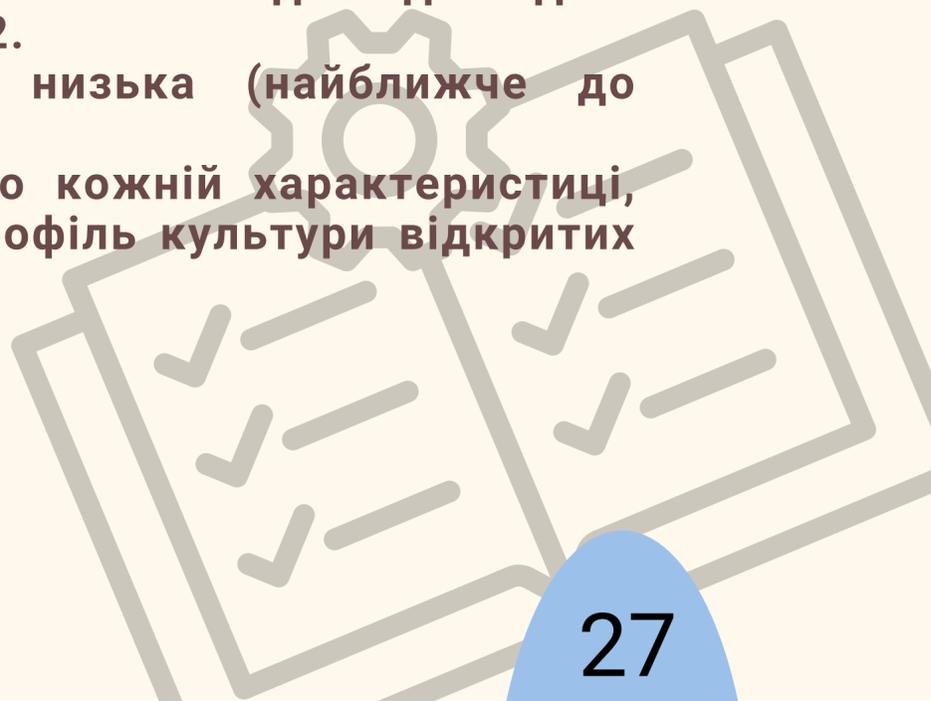
Табл. 2.2 містить 15 критеріїв згрупованих за наступними трьома вимірами:

- **Відкритість та обмін знаннями** – здатність організації приймати нові ідеї, активно обмінюватися знаннями та ефективно співпрацювати з партнерами.
- **Гнучкість і ризик** – готовність адаптуватися до змін, експериментувати та приймати помилки як частину процесу навчання.
- **Підтримка та довіра** – наявність у колективі атмосфери взаємної підтримки, довіри та готовності допомагати один одному.

2

Заповніть радарну діаграму (рис. 2.1):

- Діаграма має 15 осей, кожна з яких відповідає одній з 15 характеристик табл. 2.2.
- Кожна вісь має оцінки: низька (найближче до центру), середня та висока.
- Позначте свій результат по кожній характеристиці, щоб наочно відобразити профіль культури відкритих інновацій вашої організації.



3

Обговорення та аналіз:

- **Якщо виконуєте завдання в команді:** обговоріть свої відповіді, порівняйте оцінки та відзначте, де вони відрізняються.
- **Якщо виконуєте завдання самотійно:** проаналізуйте свої результати і, за можливості, поділіться з колегами для перевірки та обговорення.

4

Запитання для роздумів:

- Які додаткові показники можна використати для аудиту культури відкритих інновацій?
- Якими ще альтернативними способами можна оцінити рівень культури відкритих інновацій в організації?
- Які аспекти культури відкритих інновацій викликають труднощі для відображення у табл. 2.1, табл. 2.2 чи представлення на діаграмі (рис. 2.1)?

Результати

Заповнені табл. 2.1 **Аудит культури відкритих інновацій**, табл. 2.2 **Оцінка рівня культури відкритих інновацій та діаграма (рис. 2.1) Рівень культури відкритих інновацій**, що дозволяють провести аудит та представити результати оцінки культури відкритих інновацій в організації.

Заповніть табл. 2.1, враховуючи наведені запитання та варіанти відповідей.

Таблиця 2.1 Аудит культури відкритих інновацій

 Виміри	 Питання	 Варіанти відповідей
Ставлення	 Наскільки відкриті інновації інтегровані в основну діяльність вашої організації?	Високий, середній, низький
	 Наскільки важливі відкриті інновації для розвитку та успіху організації?	Високий, середній, низький
	 Чи підтримує команда ідею працювати відкрито та з ентузіазмом впроваджувати відкриті інновації?	Високий, середній, низький
	 Яка інноваційна модель є для вас більш прийнятною: закрита чи відкрита?	Відкрита, закрита
	 Який у вас досвід з відкритими інноваціями – вже є успіхи, пробуєте експериментувати чи лише плануєте?	Успіх, експеримент, намір
Ресурси	 Які ресурси та інструменти ви вже використовуєте для співпраці з зовнішніми партнерами?	Знання та ідеї, організаційні можливості, права на інтелектуальну власність
	 Чи виділяєте зараз більше ресурсів для співпраці, ніж раніше?	Більше, менше, на тому ж рівні
	 Який підхід ви використовуєте при розподілі ресурсів для співпраці з партнерами?	Формальний, вибірковий, спонтанний
	 Чи узгоджуєте з партнерами, як будуть використовуватися спільні ресурси?	Так, ні
Впровадження	 Як змінюється інтенсивність вашої співпраці з партнерами з часом?	Збільшується, зменшується, залишається на тому ж самому рівні
	 Яку модель відкритих інновацій ви вже використовуєте: вхідну, вихідну чи змішану?	Вхідна, вихідна, змішана
	 Як приймається рішення щодо використання інструментів відкритих інновацій?	Централізовано, ініціатива йде від співробітників, певний підрозділ
	 Яких результатів ви очікуєте від використання моделі відкритих інновацій?	Дохід, знання та компетенції, нові продукти, послуги чи процеси
	 Як ви оцінюєте свою гнучкість при співпраці з партнерами?	Висока, середня, низька
	 Як співробітники здобувають знання та навички для роботи з інструментами відкритих інновацій?	Формально, неформально

Заповніть табл. 2.2, враховуючи наведені запитання, та оцініть кожен критерій від 0 до 10.

Таблиця 2.2 Оцінка рівня культури відкритих інновацій

 Вимір	 Критерії	 Оцінка (0–10)
Відкритість та обмін знаннями	 Заохочення працівників до генерації нових ідей	
	 Готовність приймати зовнішні ідеї та технології	
	 Легкість обміну інформацією та знаннями між відділами	
	 Пошук зовнішніх партнерів для спільних інноваційних проєктів	
	 Ефективність роботи команди з партнерами	
	 Поділ власних активів та знань з партнерами	
Гнучкість і ризик	 Швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі	
	 Готовність експериментувати та пробувати нові підходи	
	 Інтеграція зовнішніх інновацій у внутрішні процеси	
	 Прийняття обґрунтованих ризиків	
	 Сприйняття помилок як можливості для навчання	
	 Планування та управління ризиками відкритих інновацій	
Підтримка та довіра	 Довіра між командами для відкритого обміну ідеями	
	 Підтримка відкритих інновацій з боку керівництва	
	 Мотивація та зацікавленість працівників у спільному розвитку інновацій	

● низький рівень (0–3)

● середній рівень (4–6)

● високий рівень (7–10)

Позначте свої оцінки по кожному з 15 питань на радарній діаграмі (рис. 2.1). Використайте шкалу (низький, середній, високий рівень), щоб побачити візуальний профіль вашої культури відкритих інновацій.

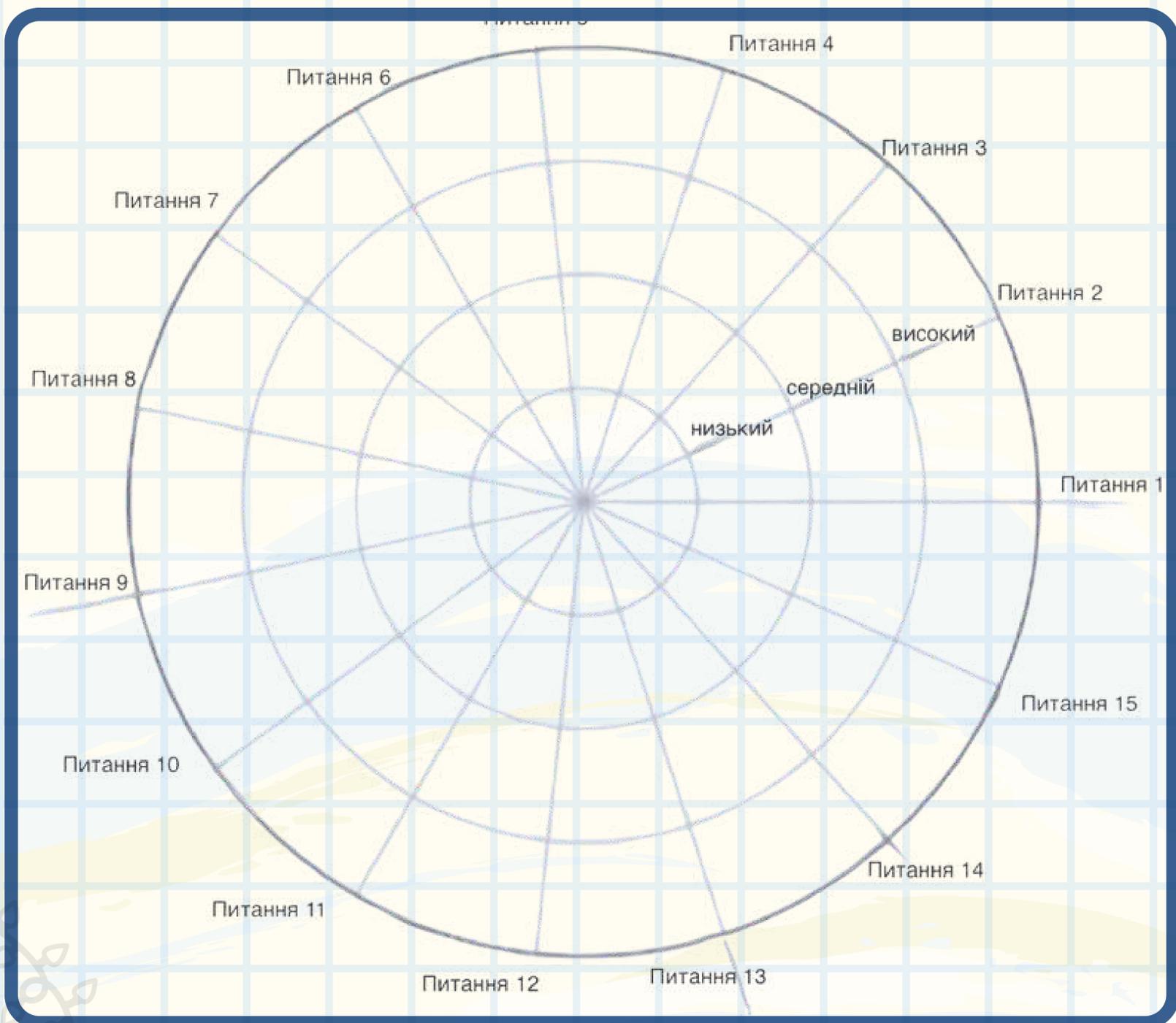


Рис. 2.1 Рівень культури відкритих інновацій

ІНСТРУМЕНТ 2.2

Розвиток культури відкритих інновацій

МЕТА

Визначити подальші кроки для розвитку культури відкритих інновацій та підвищення ефективності співпраці з партнерами, зважаючи на результати аудиту та готовність організації використовувати зовнішні та внутрішні ресурси й інструменти відкритих інновацій. Залежно від оцінки рівня культури застосовуються різні дії:



Низький рівень – впроваджуються навчальні програми, внутрішні ініціативи та комунікаційні заходи для підвищення довіри та залученості.



Середній рівень – зміцнюються існуючі процеси, підтримуються партнерські проекти та заохочується обмін знаннями.



Високий рівень – масштабуються успішні практики, впроваджуються нові моделі співпраці та інтегруються відкриті інновації у стратегічні процеси організації.

Ви можете опублікувати результати, щоб інші організації, зацікавлені у співпраці, могли ознайомитися з вашим профілем.

Інструкція:

1.



Використайте табл. 2.3 як інструмент для аналізу культури відкритих інновацій:

- Табл. 2.3 містить 10 ключових питань про культуру відкритих інновацій (наприклад: про важливість відкритих інновацій для організації, відкритість до нових ідей, наявність ресурсів та ін.).

У кожному рядку наведено два приклади можливих дій: для організацій із низьким рівнем та високим рівнем активності у відкритих інноваціях.



2.



Заповніть 4 колонку в табл. 2.3. Запропонуйте власні дії, адаптовані до вашого контексту та досвіду; подумайте, які дії реально можна застосувати саме у вашій організації для того, щоб покращити співпрацю з партнерами, вирівняти різницю у культурі відкритих інновацій, підвищити готовність обох сторін до обміну знаннями та активами, зміцнити довіру та підвищити ефективність спільних проектів.

3.



Обговорення та аналіз:

Якщо виконуєте завдання з потенційним партнером:

- Кожен заповнює таблицю самостійно та визначає дії відповідно до рівня активності у відкритих інноваціях.
- Поділіться та обговоріть ваші відповіді, щоб погодити спільні дії. Визначте, хто буде відповідальним за кожну запропоновану дію: ви, партнер або обидва.

Якщо виконуєте завдання самостійно:

- Спираючись на ваш досвід, запропонуйте дії для вашої організації відповідно до рівня її активності у відкритих інноваціях.
- Використовуйте доступні публічні або внутрішні дані, щоб оцінити ймовірні дії вашого потенційного партнера.
- Проаналізуйте свої запропоновані дії, за можливості, поділіться ними з колегами для перевірки та обговорення.

4.



Порівняння, дискусія та рефлексія:

- **Сильна згода** – де ви і партнер бачите ситуацію однаково. Тут дії майже не потрібні.
- **Часткова згода або невідповідність** – де думки різняться. На ці сфери слід спрямувати ваші дії та обговорити можливі рішення.
- **Адаптація дій** – використовуйте приклади з табл. 2.4 як натхнення, але підлаштуйте їх під конкретного партнера та активи.



5.



Запитання для роздумів:

Після заповнення табл. 2.3 дайте відповіді на запитання:

1. Яка додаткова інформація або дані потрібні для розробки рішень та відповідних дій?
2. Чи існують певні дії, які легше узгодити з партнером, ніж інші? Які дії виглядають найбільш ефективними?
3. Чи є певні сектори або типи партнерів, з якими легше працювати?

Результати

Заповнена табл. 2.3 **Інструмент для аналізу** культури відкритих інновацій, та запропоновані дії для кожного сценарію залежно від рівня культури відкритих інновацій та потреби в інтервенціях. Ви можете скористатися табл. 2.4 як прикладом, щоб заповнити табл. 2.3.

Використайте табл. 2.3, щоб відповісти на 10 ключових запитань про культуру відкритих інновацій, перегляньте приклади дій і додайте свої власні ідеї.

Таблиця 2.3 Інструмент для аналізу культури відкритих інновацій

? Питання	Сценарій 1: низька активність у відкритих інноваціях ●	Сценарій 2: висока активність у відкритих інноваціях ●	Ваші дії ⚡
💡 Наскільки важливими є відкриті інновації для вашої організації?	Визначте ваші очікування від використання інструментів відкритих інновацій	Встановити кроки, пріоритети та ресурси, необхідні для розвитку партнерських відносин у екосистемі відкритих інновацій	
🌟 Наскільки відкритою є організація до нових ідей та пропозицій?	Подумайте де і як саме відкриті інновації можуть принести цінність для вашого бізнесу / діяльності	Подумайте яких ще партнерів можна залучити до співпраці	
✅ Чи є у вас реальний досвід успішного використання відкритих інновацій, чи це більше про плани на майбутнє?	Почніть з експериментів з інструментами відкритих інновацій, які мають низький ризик	Пропонуйте партнерам навчання та підтримку у використанні інструментів відкритих інновацій	
🔄 Яка інноваційна модель є для вас більш прийнятною: закрита чи відкрита?	Спробуйте інші невеликі експерименти з інструментами відкритих інновацій з мінімальним ризиком для діяльності	Діліться успішними методами, кейсами та підходами, які вже працюють у вашій організації чи серед інших партнерів	
📚 Чи проходили ваші співробітники тренінг щодо використання інструментів відкритих інновацій? Чи це більш про неформальне навчання, отримання знань на практиці?	Пройдіть базовий тренінг з відкритих інновацій	Пройдіть самостійне індивідуальне навчання та діліться кращими практиками з партнерами	
🔧 Які ресурси та інструменти ви вже використовуєте для співпраці з зовнішніми партнерами?	Визначте базові ресурси, щоб розпочати застосування інструментів відкритих інновацій	Раціонально використовуйте наявні ресурси та діліться ними з партнерами та іншими учасниками екосистеми, щоб підвищити ефективність спільних інноваційних проєктів	
📊 Чи планується заздалегідь виділення ресурсів для розробки та впровадження відкритих інновацій у вашій організації?	Сплануйте більш детальний бюджет для відкритих інновацій	Перерозподіліть бюджет та ресурси для можливої підтримки партнерів	
🔗 Яку модель відкритих інновацій ви вже використовуєте: вхідну, вихідну чи змішану?	Поступово впроваджуйте інструменти відкритих інновацій та оберіть модель відкритих інновацій, яка є більш прийнятною для вашої організації	Припиняйте діяльність, яка не допомагає досягати стратегічних цілей; звільняйте місце для нових можливостей та проєктів	
👥 Чи зацікавлена команда у впровадженні відкритих інновацій? Наскільки активно вона залучена до цього процесу?	Поясніть команді переваги відкритих інновацій	Проявляйте лідерство у вашому секторі чи екосистемі	
🎯 Яких результатів ви очікуєте від використання відкритих інновацій?	Подумайте про загальну стратегію використання відкритих інновацій та які результати від її використання ви можете отримати	За потреби коригуйте стратегію організації для ефективного впровадження відкритих інновацій	

Таблиця 2.4 Приклад використання інструменту для аналізу культури відкритих інновацій

 Питання	 Сценарій 1: низька активність	 Сценарій 2: висока активність	 Ваші дії
 Наскільки важливими є відкриті для вашої організації?	Визначте ваші очікування від використання інструментів відкритих інновацій	Встановіть кроки, пріоритети та ресурси для розвитку партнерств у відкритих інноваціях	 Запишіть, які саме очікування та пріоритети є у вас
 Наскільки відкритою є організація до нових ідей та пропозицій?	Подумайте, де й як відкриті інновації можуть принести цінність	Залучайте нових партнерів до співпраці	 Складіть список потенційних партнерів
 Чи є у вас досвід успішного використання відкритих інновацій?	Почніть з низько ризикових експериментів	Пропонуйте партнерам навчання й підтримку	 Виберіть перший «пілотний» проект
 Яка інноваційна модель (закрита чи відкрита)?	Спробуйте невеликі експерименти	Діліться успішними методами та кейсами	 Зробіть порівняння моделей для вашої організації
 Чи проходили співробітники тренінг із відкритих інновацій?	Пройдіть базовий тренінг	Організуйте самостійне навчання та обмін практиками	 Заплануйте навчання у команді
 Які ресурси вже використовуються?	Визначте базові ресурси для старту	Оптимізуйте ресурси та діліться ними з партнерами	 Зробіть мапу ресурсів
 Чи планується виділення ресурсів для відкритих інновацій?	Сплануйте бюджет для відкритих інновацій	Перерозподіліть ресурси для підтримки партнерів	 Визначте мінімальний бюджет
 Яку модель відкритих інновацій ви вже використовуєте?	Оберіть першу модель для старту	Припиняйте неефективні активності	 Оберіть модель (вхідна/вихідна/змішана)
 Чи зацікавлена команда?	Поясніть команді переваги відкритих інновацій для організації	Проявляйте лідерство у вашій екосистемі	 Організуйте внутрішню зустріч для мотивації
 Яких результатів ви очікуєте від відкритих інновацій?	Продумайте стратегію та очікувані результати	Коригуйте стратегію під відкриті інновації	 Визначте 2-3 конкретні очікувані результати

НАБІР ІНСТРУМЕНТІВ 3

Управління вхідними та вихідними активами при використанні моделі відкритих інновацій

Ідентифікуйте, оцінюйте та пріоритизуйте вхідні та вихідні активи з метою їхнього обміну, адаптації або інтеграції в організацію при використанні моделі відкритих інновацій.



ВИКЛИК

Для ефективної роботи екосистеми відкритих інновацій потрібні як вхідні активи (ресурси, які організація отримує ззовні), так і вихідні активи (ресурси, якими організація ділиться).

Зазвичай організації стикаються з двома основними **викликами**:



- Виклик, пов'язаний з вхідними активами: Як оцінити якість та придатність вхідних активів, які ми розглядаємо для залучення?
- Виклики, пов'язаний з вихідними активами: Як обрати активи для вихідного обміну, щоб максимізувати користь для організації та партнерів?

Без чіткого процесу ідентифікації та оцінки активів, організації ризикують передавати не ті ресурси або використовувати ті, що не приносять користі.

ЗАВДАННЯ:

1

Ідентифікуйте потенційні зовнішні активи (технології, знання, методики, сервіси), оцініть їхню користь для вашої організації та визначте їхню придатність, цінність і ризики для інтеграції.

2

Визначте, якими активами ви готові поділитися з партнерами для створення цінності та налагодження співпраці.

3

Пріоритизуйте ті вхідні та вихідні активи для обміну з партнерами, які сприятимуть посиленню співпраці та отриманню додаткових вигод від такого обміну.

ПЕРЕД ПОЧАТКОМ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ:



Зберіть усю доступну інформацію щодо стандартів якості, умов ліцензування активів та репутації партнерів.



За можливості, створіть невелику команду (2-4 особи) із фахівців у сфері інтелектуальної власності, юридичних питань, комплаєнсу та контролю якості.



Виділіть 1-2 години для виконання вправи зі скринінгу вхідних та вихідних активів.

ЯКЩО ВИКОНУЄТЕ ЗАВДАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО:

- Проведіть максимально повний скринінг вхідних та вихідних активів, спираючись на свої знання та доступну інформацію.
- Позначте, де не вистачає інформації, щоб уточнити її пізніше у фахівців.
- Поділіться чернеткою скринінгу вхідних та вихідних активів із колегами для перевірки та обговорення.



ІНСТРУМЕНТ 3.1

СКРИНІНГ ВХІДНИХ АКТИВІВ

МЕТА

Оцінити якість, актуальність та готовність вхідних активів до використання, враховуючи можливості зовнішніх партнерів та екосистеми. Вхідними активами є ресурси, знання чи технології, які ви можете отримати ззовні, адаптувати або інтегрувати в організацію з використанням інструментів відкритих інновацій.

Інструкція:



1.

Оберіть до трьох вхідних активів, які ви плануєте прийняти від потенційного партнера (за потреби можна взяти більше).

2.

Для кожного активу дайте відповіді на запитання:

- Яким чином цей актив буде корисним для нашої основної діяльності?
- Чи поширюється актив відкрито, чи ліцензується нашими партнерами?
- Чи маємо ми ключові можливості (технічні, креативні, операційні та ін.) для використання цього активу?
- Чи пропонують партнери навчальні програми, менторство або курси підвищення кваліфікації, які допоможуть нам комерціалізувати цей актив?
- Чи існують розроблені партнерами певні інструкції, які допоможуть нам ефективно використовувати цей актив?
- Яка мотивація у партнерів для надання нам цього активу?
- Які існують ризики використання активу (наприклад, конфіденційність, якість, закриття доступу)?
- Чи може бути легше/швидше або дешевше розробити актив самостійно?
- Чи чіткі, визначені та вимірювані якісні параметри та стандарти активу, і чи вони відповідають нашим потребам?

3.

Обговорення та аналіз:

Якщо виконуєте завдання в команді:

- Проаналізуйте свої відповіді та позначте ті моменти, де ви відчуваєте невпевненість.
- Обговоріть результати в парах або групах, щоб отримати зворотний зв'язок і поради перед ухваленням остаточних рішень.

Якщо виконуєте завдання самостійно:

- Перегляньте свої відповіді та відзначте моменти, у яких не впевнені.
- За можливості збережіть табл. 3.1 і пізніше обговоріть її з колегами або експертами, щоб отримати зворотний зв'язок перед ухваленням остаточного рішення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Заповнена табл. 3.1 Скринінг вхідних активів, що дозволяє оцінити їхню придатність, цінність і виявити потенційні ризики для інтеграції.

Заповніть табл. 3.1, обравши до трьох вхідних активів, і дайте відповіді на запитання для кожного з них.

Таблиця 3.1 Скринінг вхідних активів

? Питання	📝 Коментар	Актив 1	Актив 2	Актив 3
💡 Яким чином цей актив буде корисним для нашої основної діяльності?	💡 Запишіть основні переваги			
🔒 Чи поширюється актив відкрито, чи ліцензується нашими партнерами?	🔓 Відкритий / 🔒 Обмежений / ✉ За запрошенням			
⚙️ Чи маємо ми ключові можливості (технічні, креативні, операційні та ін.) для використання цього активу?	✅ Так / ⚠️ Частково / ❌ Ні			
🎓 Чи пропонують партнери навчальні програми, менторство або курси підвищення кваліфікації, які допоможуть нам комерціалізувати цей актив?	📖 Так / ❌ Ні			
📄 Чи існують розроблені партнерами певні інструкції, які допоможуть нам ефективно використовувати цей актив?	📝 Так / ❌ Ні			
👏 Яка мотивація у партнерів для надання нам цього активу?	👏 Співпраця / 💰 Комерціалізація / 🎯 Інші			
⚠️ Які існують ризики використання активу (наприклад, конфіденційність, якість, закриття доступу)?	⚠️ Конфіденційність / ⚠️ Якість / ⚠️ Закриття доступу			
🔧 Чи може бути легше/швидше або дешевше розробити актив самостійно?	✅ Так / ⚠️ Можливо / ❌ Ні			
📏 Чи чіткі, визначені та вимірювані якісні параметри та стандарти активу, і чи вони відповідають нашим потребам?	✅ Так / ⚠️ Частково / ❌ Ні			

ІНСТРУМЕНТ 3.2 СКРИНІНГ ВИХІДНИХ АКТИВІВ

МЕТА



Ідентифікувати, які активи ви можете безпечно та ефективно передавати партнерам, оцінити їхню придатність для співпраці та визначити умови для їхнього обміну. До вихідних активів належать ті, якими організація може поділитися з партнерами для створення цінності та налагодження співпраці (технології та патенти, дані та аналітика, навички та експертиза команди, процеси та методологія, прототипи та продукти та ін.)

Інструкція:

1 **Оберіть до трьох вихідних активів, якими ви готові поділитися з партнерами (за потреби можна взяти більше).**

2 **Для кожного активу дайте відповіді на запитання:**

- Чи можемо поділитися активом з партнерами або екосистемою, не ризикуючи ключовими бізнес-процесами чи конкурентними перевагами?
- Чи можемо відкрити доступ або ліцензувати актив партнерам/стартапам?
- Які наші ключові компетенції для використання та передачі активу?
- Чи можемо поділитися програмами навчання, наставництва або розвитку навичок?
- Чи розроблені певні інструкції, які допоможуть іншим користуватися активом?
- Де знаходиться актив і хто ним володіє всередині організації?
- Який рівень відкритості підходить для активу?
- Які ризики пов'язані з передачею активу?
- Хто має дати згоду, які документи чи внутрішні процедури потрібні для передачі?
- Хто може отримати користь від доступу до активу?

3 **Обговорення та аналіз:**

Якщо виконуєте завдання в команді:

- Проаналізуйте свої відповіді та позначте ті моменти, де ви відчуваєте невпевненість.
- Обговоріть результати в парах або групах, щоб отримати зворотний зв'язок і поради перед ухваленням остаточних рішень.

Якщо виконуєте завдання самотійно:

- Перегляньте свої відповіді та відзначте моменти, у яких не впевнені.
- За можливості збережіть табл. 3.2 і пізніше обговоріть її з колегами або експертами, щоб отримати зворотний зв'язок перед ухваленням остаточного рішення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Заповнена табл. 3.2 **Скринінг вихідних активів**, що дозволяє визначити ті, якими можна поділитися з партнерами для створення цінності та налагодження співпраці.

Заповніть табл. 3.2, обравши до трьох вихідних активів, і дайте відповіді на запитання для кожного з них.

Таблиця 3.2 Скринінг вихідних активів

? Питання	📝 Коментар	Актив 1	Актив 2	Актив 3
💡 Чи можемо поділитися активом з партнерами або екосистемою, не ризикуючи ключовими бізнес-процесами чи конкурентними перевагами?	● критичний / ● не критичний / ● допоміжний			
🔗 Чи можемо відкрити доступ або ліцензувати актив партнерам/стартапам?	🌐 відкритий / 🔒 обмежений / ✉ за запрошенням			
🔧 Які наші ключові компетенції для використання та передачі активу?	⚙️ технічні / 🎨 креативні / 🏢 операційні			
📖 Чи можемо поділитися програмами навчання, наставництва або розвитку навичок?	📖 Так / ❌ Ні			
📄 Чи розроблені певні інструкції, які допоможуть іншим користуватися активом?	📄 Так / ❌ Ні			
🏢 Де знаходиться актив і хто ним володіє всередині організації?	🏢 відділ / 👤 команда / 🏠 підрозділ			
🌐 Який рівень відкритості підходить для активу?	🌐 повністю відкритий / 🔒 обмежений / ✉ за			
⚠️ Які ризики пов'язані з передачею активу?	🔒 конфіденційність / 🏳️ репутація / ⚔️ конкуренція			
✅ Хто має дати згоду, які документи чи внутрішні процедури потрібні для передачі?	👤 керівництво / 📄 юридичний відділ / 🏠 IP-відділ			
🎯 Хто може отримати користь від доступу до активу?	🚀 стартапи / 🔬 дослідники / 🤝 громадські організації			



Запитання для роздумів

Після того як ви заповнили табл. 3.1 **Скринінг вхідних активів** та табл. 3.2 **Скринінг вихідних активів** дайте відповіді на запитання:



Що є найбільш складним або потребує роз'яснення перед тим, як залучати або ділитися активами?



Як змінюються критерії оцінки, ризику та процеси роботи залежно від того, чи активи ми залучаємо ззовні, чи передаємо зовні?



Якими активами легше або важче ділитися. Чому?

Після застосування набору інструментів 3



Проаналізуйте результати скринінгу вхідних та вихідних активів, визначте які з них мають найвищу цінність або пріоритет для організації.



Переглядайте та доповнюйте таблиці, оскільки з'являються нові можливості та виникають нові ризики.



Використайте список пріоритетних вхідних та вихідних активів для оцінки та управління ризиками, пов'язаними з їхнім обміном (набір інструментів 4).



НАБІР ІНСТРУМЕНТІВ 4

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СПІВПРАЦІ ПРИ ВИКОРИСТАННІ МОДЕЛІ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ

Виявляйте, оцінюйте та мінімізуйте ризики співпраці при використанні моделі відкритих інновацій, забезпечуючи надійність і безпеку партнерських відносин, водночас захищаючи інтереси вашої організації.

ВИКЛИК

Використання моделі відкритих інновацій передбачає обмін активами, що може супроводжуватися певними ризиками:



Виклик, пов'язаний з вхідними активами:
Чи можу я бути впевненим у якості вхідних активів та надійності партнера?



Виклик, пов'язаний з вихідними активами:
Як мені бути впевненим, що мої активи будуть використані належним чином?

За відсутності чіткого процесу ідентифікації, оцінки та управління ризиками організації можуть утримуватися від обміну цінними ресурсами або ж отримувати активи, що створюють приховані вразливості. Така невизначеність уповільнює ефективність співпраці, підриває довіру та обмежує потенційні переваги при використанні моделі відкритих інновацій.

ЗАВДАННЯ:



Ідентифікувати потенційні ризики, оцінити ймовірність їх настання та вплив на бізнес.



Визначити прийнятний рівень ризиків та розробити заходи для їх зниження.



Сформувати збалансований профіль ризиків, що дозволить здійснювати безпечний обмін активами з одночасним дотриманням інтересів вашої організації.

ПЕРЕД ПОЧАТКОМ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ:

Використайте результати скринінгу вхідних та вихідних активів (набір інструментів 3).

Зберіть усю доступну інформацію щодо стандартів якості, умов ліцензування активів та репутації партнерів.

За можливості, створіть невелику команду (2-4 особи) із фахівців у сфері інтелектуальної власності, юридичних питань, комплаєнсу та контролю якості.

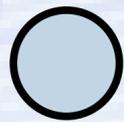
Виділіть 1-2 години для виконання вправи з декомпозиції ризиків та оцінки їх впливу.



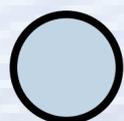
ЯКЩО ВИКОНУЄТЕ ЗАВДАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО:



Оцініть ризики, використовуючи власні знання та доступні документи.



Позначте, де не вистачає інформації, щоб уточнити її пізніше у фахівців.



Поділіться чернеткою профілю ризиків із колегами для перевірки та обговорення.

ІНСТРУМЕНТ 4.1

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ВХІДНИМИ АКТИВАМИ

МЕТА

ІДЕНТИФІКУВАТИ ТА ОЦІНИТИ ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВХІДНИМИ АКТИВАМИ, ВИЗНАЧИТИ МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ЩОДО ЇХ ЗМЕНШЕННЯ І ПРИЙНЯТИ ОБҐРУНТОВАНІ РІШЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ВХІДНИХ АКТИВІВ З УРАХУВАННЯМ ГОТОВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО РИЗИКУ ТА ЇЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ.

Інструкція:

1

Складіть список активів

Виберіть до трьох вхідних активів зі свого пріоритетного списку, створеного у наборі інструментів 3.1. Використовуйте найактуальніший список вхідних активів, щоб оцінити їх релевантні можливості. За бажанням, ви можете включити до оцінки більше трьох активів.

2

Ідентифікація ризиків

Для кожного вхідного активу дайте відповіді на наступні питання, використовуючи табл. 4.1:

- Якість та надійність активу
 - Чи підтверджено якість і працездатність?
 - Чи є ризик, що актив застарілий або непрацюючий?
- Юридичні та ІР ризики:
 - Кому належить інтелектуальна власність на актив?
 - Чи є патентні обмеження або ризик порушення прав?
 - Чи врегульовано питання конфіденційності та передачі даних?
- Фінансові ризики:
 - Які витрати на інтеграцію та підтримку?
 - Чи може актив генерувати очікувану економічну вигоду?
- Партнерські ризики:
 - Наскільки надійний та стабільний партнер?
 - Чи може виникнути конфлікт інтересів?
 - Чи є ризик залежності від одного партнера?
- Організаційні ризики:
 - Чи сумісний актив з нашими процесами та інфраструктурою?
 - Які ризики виникають при масштабуванні або інтеграції?
- Репутаційні ризики:
 - Чи може співпраця з партнером негативно вплинути на репутацію?
 - Чи існує ризик публічного провалу у випадку невдачі?
- Додаткові ризики:
 - Чи є специфічні ризики, що не входять до попередніх категорій?
 - Що ще може вплинути на успіх використання активу?

3

Оцінка ризиків

Для кожного вхідного активу оцініть ризики за шкалою від 0 до 10:

- низький ризик (0-3)
- середній ризик (4-6)
- високий ризик (7-10)

4

Обговорення та аналіз:

- Якщо виконуєте завдання в команді: спочатку заповніть індивідуально таблицю з оцінками, а потім порівняйте результати. Обговоріть, де оцінки відрізняються, і з'ясуйте причини цих розбіжностей. Намагайтеся дійти консенсусу щодо фінальних оцінок.
- Якщо виконуєте завдання самостійно: заповніть таблицю, спираючись на свої знання. Якщо певних даних не вистачає або у вас виникають сумніви щодо оцінки, зробіть позначку і проконсультуйтеся пізніше з вашими колегами чи відповідними фахівцями.

5

Висновки та пріоритети

Після оцінки визначте:

- Активи з прийнятним рівнем ризику, які готові для обміну.
- Активи, для яких спершу потрібно знизити ризики перед тим, як здійснювати обмін.
- Активи, яким поки не варто обмінюватися через високий ризик або їхню низьку користь.

РЕЗУЛЬТАТИ

Заповнена табл. 4.1 «Скринінг вхідних активів» з оцінками ризиків, узгодженими пріоритетами та нотатками щодо необхідних заходів зменшення ризиків перед подальшими діями.



Заповніть табл. 4.1. Оберіть до трьох вхідних активів зі свого пріоритетного списку, оцініть кожен за заданими параметрами ризику та оцініть готовність вашої організації приймати ризики для кожного активу за шкалою від 0 до 10.

Таблиця 4.1 Управління ризиками, пов'язаними з вхідними активами

 Категорія	 Ключові питання	 Актив	 Оцінка ризику (0–10)
 Якість та надійність	Чи підтверджено якість і працездатність? Чи є ризик, що актив застарілий або непрацюючий?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Юридичні та IP	Кому належить інтелектуальна власність на актив? Чи є патентні обмеження або ризик порушення прав? Чи врегульовано питання конфіденційності та передачі даних?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Фінанси	Які витрати на інтеграцію та підтримку? Чи може актив генерувати очікувану економічну вигоду?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Партнерство	Наскільки надійний та стабільний партнер? Чи може виникнути конфлікт інтересів? Чи є ризик залежності від одного партнера?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Організаційні	Чи сумісний актив з нашими процесами та інфраструктурою? Які ризики виникають при масштабуванні або	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Репутаційні	Чи може співпраця з партнером негативно вплинути на репутацію? Чи існує ризик публічного провалу у випадку невдачі?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Додаткові ризики	Чи є специфічні ризики, що не входять до попередніх категорій? Що ще може вплинути на успіх використання активу?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	

 низький ризик (0–3) |  середній ризик (4–6) |  високий ризик (7–10)

ІНСТРУМЕНТ 4.2

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ВИХІДНИМИ АКТИВАМИ

МЕТА

ОЦІНИТИ ПРИДАТНІСТЬ ВИХІДНИХ АКТИВІВ ДЛЯ ОБМІНУ, ВИЗНАЧИТИ ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ ТА УМОВИ ЇХ БЕЗПЕЧНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО НАДАННЯ ЗОВНІШНІМ ПАРТНЕРАМ.



ІНСТРУКЦІЯ:

1. Складіть список активів



Виберіть до трьох вихідних активів зі свого пріоритетного списку, створеного у наборі інструментів 3.2. Використовуйте найактуальніший список вихідних активів, щоб оцінити їх релевантні можливості. За бажанням, ви можете включити до оцінки більше трьох активів.

3. Проведіть оцінку ризиків



Для кожного вихідного активу оцініть ризики за шкалою від 0 до 10:

- низький ризик (0-3)
- середній ризик (4-6)
- високий ризик (7-10)

4. Обговорення та аналіз:



- Якщо виконуєте завдання в команді: спочатку заповніть індивідуально таблицю з оцінками, а потім порівняйте результати. Обговоріть, де оцінки відрізняються, і з'ясуйте причини цих розбіжностей. Намагайтеся дійти консенсусу щодо фінальних оцінок.
- Якщо виконуєте завдання самостійно: заповніть таблицю, спираючись на свої знання. Якщо певних даних не вистачає або у вас виникають сумніви щодо оцінки, зробіть позначку і проконсультуйтеся пізніше з вашими колегами чи відповідними фахівцями.

5. Висновки та пріоритети



Після оцінки визначте:

- Активи з прийнятним рівнем ризику, які готові для обміну.
- Активи, для яких спершу потрібно знизити ризики перед тим, як здійснювати обмін.
- Активи, яким поки не варто обмінюватися через високий ризик або їхню низьку користь.

2. Ідентифікація ризиків



Для кожного вихідного активу дайте відповіді на наступні питання, використовуючи табл. 4.2:

- Якість та надійність активу
 - Чи підтверджено, що актив готовий для використання партнерами?
 - Чи існує ризик, що актив не працюватиме у зовнішніх проєктах?
- Юридичні та ІР ризики:
 - Хто є власником прав на актив при передачі зовнішньому партнеру?
 - Чи є патентні або ліцензійні обмеження?
 - Чи врегульовано питання конфіденційності та передачі даних?
- Фінансові ризики:
 - Які витрати на передачу або комерціалізацію активу?
 - Чи може актив генерувати очікуваний дохід?
- Партнерські ризики:
 - Наскільки надійний партнер для використання активу?
 - Чи можуть виникнути конфлікти інтересів або залежність?
 - Чи потрібна підтримка або навчання для партнера?
- Організаційні ризики:
 - Чи готова наша інфраструктура підтримувати актив у зовнішніх проєктах?
 - Чи виникнуть ризики при масштабуванні або передачі?
- Репутаційні ризики:
 - Чи може передача активу вплинути на репутацію організації?
 - Які наслідки у разі невдалого використання активу зовнішніми партнерами?
- Додаткові ризики:
 - Чи є специфічні ризики, що не входять до попередніх категорій?
 - Що ще може вплинути на успіх використання активу?



РЕЗУЛЬТАТИ

Заповнена табл. 4.2 «Скринінг вихідних активів» з оцінками ризиків, узгодженими пріоритетами та нотатками щодо необхідних заходів зменшення ризиків перед подальшими діями.

Заповніть табл. 4.2. Оберіть до трьох вихідних активів зі свого пріоритетного списку, оцініть кожен за заданими параметрами ризику та оцініть готовність вашої організації приймати ризики для кожного активу за шкалою від 0 до 10.

Таблиця 4.2 Управління ризиками, пов'язаними з вхідними активами

 Категорія	 Ключові питання	 Актив	 Оцінка ризику (0–10)
 Якість та надійність	Чи підтверджено якість і працездатність? Чи є ризик, що актив застарілий або непрацюючий?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Юридичні та IP	Кому належить інтелектуальна власність на актив? Чи є патентні обмеження або ризик порушення прав? Чи врегульовано питання конфіденційності та передачі даних?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Фінанси	Які витрати на інтеграцію та підтримку? Чи може актив генерувати очікувану економічну вигоду?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Партнерство	Наскільки надійний та стабільний партнер? Чи може виникнути конфлікт інтересів? Чи є ризик залежності від одного партнера?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Організаційні	Чи сумісний актив з нашими процесами та інфраструктурою? Які ризики виникають при масштабуванні або	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Репутаційні	Чи може співпраця з партнером негативно вплинути на репутацію? Чи існує ризик публічного провалу у випадку невдачі?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	
 Додаткові ризики	Чи є специфічні ризики, що не входять до попередніх категорій? Що ще може вплинути на успіх використання активу?	Актив 1 Актив 2 Актив 3	

 низький ризик (0–3) |  середній ризик (4–6) |  високий ризик (7–10)

Запитання для роздумів



Після того як ви заповнили табл. 4.1 **Управління ризиками, пов'язаними з вихідними активами** та табл. 4.2 **Управління ризиками, пов'язаними з вхідними активами**, дайте відповіді на запитання:

- Чим ваші оцінки ризиків відрізняються від оцінок інших учасників?
- Після перегляду, чи змінили б ви свої початкові оцінки ризиків? Чому?
- Хто в вашій організації має брати участь у проведенні повного аудиту ризиків, щоб врахувати всі точки зору та експертизу?



ПОСИЛАННЯ НА КОРИСНІ РЕСУРСИ

www://

- The Oxford Handbook of Open Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://academic.oup.com/edited-volume/56000>
- California Management Review. Special Section on Open Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cmr.berkeley.edu/browse/issues/60_2/
- Open Innovation and Disruptive Technology [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/embed/g8Gd8DZe71I>
- World Open Innovation Community [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/company/world-open-innovation-community/about/>
- World Open Innovation Conference [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worldopeninnovation.com/>
- Open Innovation Labs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://haas.berkeley.edu/open-innovation/>
- Festschrift in Honor of Henry Chesbrough [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.chesbrough2026.com/home>
- Open Innovation vs. Closed Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.lead-innovation.com/en/insights/english-blog/open-innovation-vs.-closed-innovation#Titel_2
- Three open innovation models: Which is the right one for your organization? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hypeinnovation.com/blog/open-innovation-models>
- Open Innovation: Strategies and Best Practice to Manage Partnerships [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.itonics-innovation.com/blog/open-innovation-strategies-and-best-practice>
- Open innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.luminary-labs.com/work/open-innovation/>
- Open innovation as a factor of Ukraine's integration into the European research area [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://technology.ukrintei.ua/index.php/1-iak-tse-pratsiuie/?lang=en>
- DTEK Innovation Challenges 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.linkedin.com/posts/emanuele-volpe_dtek-innovation-challenges-2024-activity-
- Open Innovation Platform OIP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://technology.ukrintei.ua/index.php/1-iak-tse-pratsiuie/?lang=en>
- Reactor.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reactor.ua/about>
- Sikorsky Challenge Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sikorskychallenge.com/>
- Digital Accelerator “Innovation Ukraine” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.innovationukraine.com/>
- Rebuild Ukraine Hackathon [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rebuilduahackathon.com/>
- Innovations Development Platform [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrinnovate.com/en/>
- GovTech Lab UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kyivgovtechcentre.org/>