



РАДА
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
УКРАЇНИ

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА НДДКР В ЄС ТА НАТО

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

2025



ЗМІСТ

Скорочення:	2
1. Стислий огляд	3
1.2 Основні висновки	4
1.3 Карта ризиків впровадження реформи інтелектуальної власності.	6
1.4. Багатокритеріальна оцінка ризиків для реформи управління інтелектуальною власністю в оборонній сфері в Україні	8
2. Передумови, мета та сфера застосування	12
3. Методологія.....	13
4. Поточна ситуація та контекст.....	14
5. Огляд моделей ЄС	16
5.1 Інституції та програми.....	16
5.2 Інструменти та механізми фінансування	17
5.3 Правила щодо ІВ у проєктах ЄС.....	18
6. Огляд моделей НАТО	20
6.1 Інституції та управління	20
6.2 Механізми співпраці (Програма роботи, робочі групи, експерименти)	21
6.3 Управління інтелектуальною власністю та даними в НАТО	23
7. Порівняння	24
8. Елементи, що можуть бути застосовані в Україні.....	28
9. Правові та організаційні зміни	31
10. Моніторинг, ризики та їх мінімізація	33
11. Комунікація та зміна культури.....	36
12. Висновки та наступні кроки	38
Посилання	41
Додаток А.....	42
Порівняння управління інтелектуальною власністю та НДДКР в ЄС та НАТО.....	42



СКОРОЧЕННЯ:

**ACT/SACT – Об'єднане командування з трансформації / Верховний
головнокомандувач з трансформації (НАТО)**

ЗСУ – Збройні сили України

CSO – Офіс підтримки співробітництва (НАТО STO)

DMP – План управління даними

DIANA – Акселератор оборонних інновацій НАТО

ЄК – Європейська комісія

EDA – Європейське оборонне агентство

EDF – Європейський оборонний фонд

ЄС – Європейський Союз

IP – Інтелектуальна власність

IPR – права інтелектуальної власності

MoD – Міністерство оборони

NCIA – Агентство зв'язку та інформації НАТО

NSPA – Агентство НАТО з підтримки та закупівель

OCCAR – Організація спільного співробітництва в галузі озброєнь

PCP – Докомерційні закупівлі

PPI – Державні закупівлі інноваційних рішень

R&D – Науково дослідні та дослідно-конструкторські роботи

STO – Організація з науки та технологій (НАТО)



1. СТИСЛИЙ ОГЛЯД

Європейський Союз застосовує інноваційний та ринковий підхід до науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у сфері оборони. Управління інтелектуальною власністю у ЄС орієнтоване на комерціалізацію. Натомість НАТО ставить на перше місце безпеку, сумісність та необмежений оперативний доступ для всіх країн-членів Альянсу. Ці дві моделі відрізняються за культурою та механізмами реалізації, проте доповнюють одна одну за стратегічним ефектом.

У рамках програм ЄС (зокрема, Європейського оборонного фонду та програми Horizon Europe) учасники проєктів зберігають право власності на новостворені технології. Європейська Комісія не висуває претензій на результати цих ініціатив.

Наприклад, програма Європейської комісії «Горизонт Європа» виділила 95,5 млрд євро на період 2021-2027 років на ініціативи в галузі досліджень і розробок. У цих рамках Європейський оборонний фонд (EDF) має спеціальний бюджет у розмірі 7,9 млрд євро, призначений для спільних проєктів з досліджень і розробок у сфері оборони. Ці грантові угоди чітко гарантують бенефіціарам право власності на результати, отримані в результаті цих заходів (стаття 16 Типової грантової угоди EDF). У рамках останніх конкурсів консорціями ЄС представили спільні прототипи, такі як Eurodrone та демонстраційні зразки спільних безпілотних систем, які регулюються спільними правилами щодо інтелектуальної власності.

Такий підхід сприяє комерціалізації в оборонній галузі та широкому поширенню результатів НДДКР. Натомість структури НАТО розглядають технології передусім як стратегічний актив. Коли спільні фонди НАТО фінансують розробку, Альянс, як правило, забезпечує права інтелектуальної власності (патенти, дані тощо) для всіх країн-членів.

Ініціативи НАТО у сфері НДДКР часто наголошують на обміні інформацією в межах закритої спільноти (наприклад, серед урядів країн-членів) та контролі за класифікацією. Це відображає пріоритети безпеки. Останні інноваційні програми НАТО, такі як DIANA, знаменують собою зміну підходу. Вони надають гранти стартапам без отримання частки в капіталі або прав інтелектуальної власності. Це дозволяє інноваторам зберегти повне право власності, подібно до практики ЄС, з метою залучення передових рішень.

НАТО керується іншою логікою. Організація з науки та технологій НАТО (STO) щорічно проводить близько 140 спільних дослідницьких заходів за участю понад 3500 вчених. Вони готують технічні звіти, які стають доступними для всієї спільноти Альянсу. У контрактах, що фінансуються НАТО, такі агентства, як Агентство НАТО з питань зв'язку та інформації (NCIA), систематично забезпечують необмежені права на використання програмного забезпечення, даних та технічної інформації. Це гарантує повну оперативну свободу в усьому Альянсі. DIANA є контрольованим винятком в екосистемі НАТО: вона заохочує інноваторів на ранній стадії, гарантуючи повне збереження прав інтелектуальної власності, водночас забезпечуючи безпечне тестування, оцінку та подальше впровадження через оперативні структури НАТО.

Для України оптимальним шляхом є гібридна модель управління:

- чіткість у питаннях інтелектуальної власності, структурованість прав на базову ІВ та створену ІВ, ліцензування та договірна дисципліна в стилі ЄС;
- захист чутливих технологій у стилі НАТО, необмежені права держави на використання та узгодження з вимогами сумісності й експортного контролю.

Такий комбінований підхід забезпечить як промислову конкурентоспроможність, так і безпечну інтеграцію в євроатлантичні оборонні структури.



1.2 ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

- **Інституційні моделі:** ЄС функціонує через формалізовані, засновані на регулюванні структури (Європейська комісія, Європейське оборонне агентство, ОККАР), які забезпечують юридичну ясність, єдині правила та передбачувані механізми фінансування. НАТО покладається на децентралізовані, керовані державами структури (АСТ, STO, NCIA/NSPA), де співпраця є добровільною та орієнтованою на оперативну діяльність.

- **Логіка фінансування:** ЄС використовує великомасштабні багаторічні гранти (наприклад, EDF, Horizon Europe), які винагороджують співпрацю, забезпечують право власності учасників на інтелектуальну власність та заохочують промислове використання. НАТО використовує обмежене спільне фінансування і в першу чергу координує національні внески, доповнюючи їх новими інноваційними інструментами, такими як гранти DIANA та Інноваційний фонд НАТО.

Наслідки для України: розробити заохочення на основі грантів для внутрішніх інновацій та віддзеркалити практику НАТО щодо забезпечення прав на використання урядом у повністю фінансованих державою проєктах.

- **Права власності на інтелектуальну власність:** Проєкти ЄС розрізняють фонову та форограундну інтелектуальну власність – учасники повинні ділитися фонову інтелектуальною власністю, необхідною для проєкту, та спільно управляти новими «форограундними» результатами. Створена інтелектуальна власність («результати») належить творцям або консорціуму, а не ЄС. У закупівлях НАТО або спільних проєктах за замовчуванням права власності належать Альянсу або, принаймні, широкі права користувача надаються всім членам Альянсу, якщо вони оплатили розробку. Це забезпечує взаємодію та доступ, але може обмежувати комерційне використання промисловістю.

- **Управління даними та безпека:** рамки ЄС заохочують поширення результатів досліджень та даних (за винятком проєктів, пов'язаних з безпекою/засекречених проєктів) з метою отримання цивільних побічних вигод та забезпечення прозорості. НАТО наголошує на контрольованому поширенні: дослідження в рамках Організації НАТО з науки та технологій (STO) призводять до публікацій, які часто обмежуються оборонними спільнотами членів, відповідно до класифікації безпеки НАТО. Поводження з секретними або чутливими результатами НДДКР є суворим в НАТО, тоді як ЄС, як правило, уникає секретних проєктів або рідко використовує винятки з національної безпеки.

- **Експортний контроль та суверенітет:** Модель ЄС передбачає гарантії суверенітету, виключаючи контроль з боку країн, що не входять до ЄС, над інтелектуальною власністю проєктів (EDF забороняє будь-яким суб'єктам з третіх країн контролювати інтелектуальну власність, що є результатом досліджень). Модель НАТО повинна враховувати багатонаціональні режими експортного контролю (особливо правила ITAR США) в кожному конкретному випадку, що може ускладнювати обмін технологіями між союзниками.

- **Контракти та угоди:** Програми ЄС використовують грантові угоди та консорціумні контракти з детальними положеннями про інтелектуальну власність (наприклад, правила спільної власності, обов'язкові плани використання або поширення, вирішення спорів через арбітраж або національні суди). Зусилля НАТО часто ґрунтуються на меморандумах про взаєморозуміння між урядами або контрактах агентств НАТО, з індивідуальними положеннями для кожного проєкту та вирішенням спорів через арбітраж відповідно до правил закупівель НАТО або двосторонніх угод.

- **Культура та стимули:** Управління ЄС прагне стимулювати інновації через конкуренцію, премії та винагороди за інтелектуальну власність (компанії отримують



комерційну вигоду від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, що фінансуються ЄС). Культура співпраці НАТО в галузі НДДКР базується на розподілі навантаження та стандартизації – країни вносять свої знання в колективні проєкти для взаємної вигоди (наприклад, понад 140 заходів STO щорічно, в яких беруть участь 3500 вчених), часто без прямої комерційної винагороди, зосереджуючись натомість на покращенні колективних можливостей.

Елементи, що можуть бути застосовані в Україні.

На основі цих висновків можна запровадити кілька практичних елементів в управлінні НДДКР в оборонній сфері України:

- **Рамки політики щодо інтелектуальної власності:** впровадити чіткі правила, що розрізняють державну та приватну інтелектуальну власність в оборонних проєктах (відображаючи концепції ЄС щодо «першочерговості» та практику країн НАТО щодо державних службових винаходів). Прискорити прийняття законопроекту про службові винаходи, щоб твердо закріпити за Міністерством оборони право власності на результати військових досліджень і розробок, одночасно визнаючи заслуги винахідників і винагороджуючи їх.
- **Управління даними та класифікацією:** Розробити протокол для раннього прийняття рішення про те, чи буде оборонна інновація запатентована та опублікована, чи залишиться засекреченою (аналогічно підходу країн НАТО). Додати до цього шаблон плану управління даними для кожного проєкту НДДКР, щоб визначити порядок поводження з конфіденційною інформацією (хто може отримати доступ, що можна опублікувати).
- **Моделі укладання договорів:** запровадити типові договірні умови для НДДКР, які забезпечують баланс між стимулюванням інновацій та інтересами держави, наприклад, аналогічно до договорів ЄС про попереднє замовлення (PCP), за якими компанії зберігають права інтелектуальної власності, а уряд отримує безкоштовні ліцензії на використання. Також розглянути можливість застосування умов у стилі НАТО для проєктів, що повністю фінансуються урядом: якщо міністерство оборони оплачує розробку, воно повинно мати права на використання/модифікацію в усіх збройних силах. Стандартні умови щодо інтелектуальної власності для договорів про закупівлю в оборонній сфері зменшать неоднозначність і суперечки.
- **Процес НДДКР та співпраця:** Встановити процеси для спільних проєктів з союзниками, які відображають найкращі практики ЄС/НАТО: використовувати меморандуми про взаєморозуміння або угоди, які заздалегідь регулюють питання спільної власності та інформаційної безпеки. Наприклад, прийняти практику НАТО щодо створення робочої групи з передачі технологій для регулювання питань ІВ з іноземними партнерами, забезпечуючи Україні можливість як захищати ІВ союзників, так і належним чином ділитися власними інноваціями.
- **Управління та інституційна структура:** Надати повноваження новому Управлінню інтелектуальної власності Міністерства оборони як центральному органу, що контролює інтелектуальну власність у всіх оборонних НДДКР. Створити міжвідомчу «Раду з інтелектуальної власності» або координаційний комітет (Міністерство оборони, економіки, юстиції) для узгодження політики – це урок, винесений з необхідності НАТО здійснювати міжвідомчу координацію між командуваннями та агентствами.
- **Фінансування та стимули:** Використовувати фінансові інструменти, що заохочують інновації, — наприклад, невеликі гранти на інновації або премії для солдатів та інженерів (за зразком моделі премій за інновації Європейського оборонного агентства) для пошуку нових ідей. Створити фонд оборонних інновацій або співпрацювати з фондами союзників (такими як Інноваційний фонд



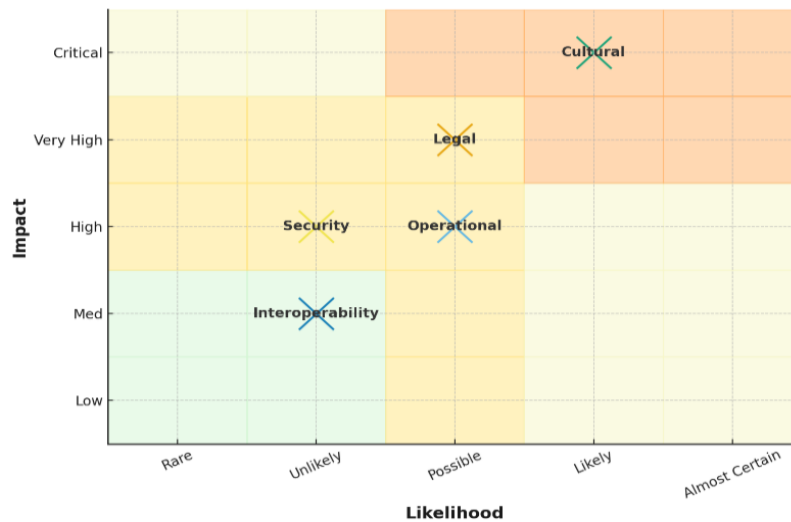
НАТО) для спільного фінансування українських стартапів, забезпечуючи збереження інтелектуальної власності в країні, але з можливостями для взаємодії з НАТО.

- **Взаємосумісність та стандарти:** Узгодити визначення та стандарти з ЄС/НАТО для полегшення співпраці. Наприклад, прийняти рівні класифікації технічних даних, сумісні з НАТО, використовувати формати даних, узгоджені з STANAG, та дотримуватися стандартів ЄС щодо етики досліджень та звітності про інтелектуальну власність. Це полегшить включення українських проєктів НДДКР до програм ЄС або НАТО в майбутньому.
- **Належна перевірка інтелектуальної власності при зовнішніх закупівлях та співпраці:** запровадити офіційну процедуру належної перевірки інтелектуальної власності для всіх випадків, коли Україна закуповує технології у приватних постачальників або отримує системи від країн-союзників. Це повинно включати систематичний перегляд умов ліцензування, обмежень експортного контролю та будь-яких прав третіх сторін на патенти, що містяться в рішенні.
- **Експертна перевірка імпортованих або спільно розроблених технологій:** Створити спеціальний механізм експертної перевірки ІВ для підтвердження чистоти прав власності, оцінки дотримання умов ліцензії та підтвердження «свободи дій» для Міністерства оборони. Ця команда також оцінюватиме потенційні вразливості, пов'язані з іноземними компонентами, що підпадають під обмеження, подібні до ITAR, або власницькими підсистемами, контрольованими зовнішніми суб'єктами.
- **Захист від юридичних та експортних ризиків на нижчих рівнях:** Інтеграція такої належної перевірки в робочий процес НДДКР та закупівель захистить Україну від судових позовів, ненавмисних порушень правил експортного контролю та майбутніх перешкод для реекспорту або міжнародного співробітництва, пов'язаного з отриманими системами.

У сукупності ці висновки демонструють, що ані модель ЄС, ані модель НАТО не є достатніми для поточної ситуації в Україні, яка перебуває у стані війни та перехідного періоду. Потрібна гібридна система, яка забезпечуватиме надійний державний контроль над критично важливими для оборони технологіями, водночас сприяючи інноваціям у промисловості, масштабованому ліцензуванню та узгодженню з механізмами євроатлантичної співпраці.

1.3 КАРТА РИЗИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

У цьому розділі наведено аналітичний огляд основних факторів ризику, що впливають на впровадження реформи управління ІВ у сфері оборони. В оцінці визначено та пріоритезовано системні, операційні та культурні ризики, які можуть перешкоджати ефективності реформи. Документ стосується виключно виявлення, оцінювання та пріоритезації ризиків. Оцінка є орієнтовною для умов функціонування в умовах війни, однак у ній також визначено елементи, які необхідно адаптувати для перехідного періоду та мирного часу.



Карта ризиків

Під час впровадження цих змін Україна стикається з низкою ризиків, які різняться за ступенем серйозності та ймовірністю:

- **Юридичний ризик (середній-високий):**

прийняття нових законів може бути відкладено, або конфлікти з існуючими нормативно-правовими актами можуть уповільнити прогрес. Крім того, поточний пакет реформ у Міністерстві оборони стосується лише службових винаходів

військових винахідників, залишаючи невирішеним питання більш широкого регулювання прав інтелектуальної власності в оборонній сфері (наприклад, за участю цивільних підрядників, спільних підприємств або приватних компаній). Ця прогалина може підірвати узгодженість системи та спричинити суперечки в проєктах із залученням багатьох учасників.

- **Операційний ризик (середній):** нові процеси МО щодо інтелектуальної власності спочатку можуть застосовуватися нерівномірно, а інституційні прогалини залишаються. Підрозділи та агентства можуть по-різному тлумачити політику, що призведе до непослідовного захисту інновацій та потенційної втрати цінної інтелектуальної власності.
- **Культурний ризик (високий):** Зміна усталеного мислення від секретності та індивідуальної власності до структурованого обміну та державного управління зустрине значний опір та інерцію. Винахідники можуть і надалі вагатися розкривати свої ідеї, якщо вони не довіряють системі або побоюються втратити визнання.
- **Ризик безпеки (середній):** Посилені механізми розкриття ІВ, якщо вони не поєднуються з надійними протоколами класифікації, можуть ненавмисно розкрити конфіденційну інформацію. Необхідно ретельно збалансувати поширення інформації для інновацій та секретність для безпеки.
- **Ризик взаємодії (низький-середній):** Якщо реформи в Україні не будуть повністю узгоджені з нормами НАТО та ЄС, існує небезпека розвитку ізольованих практик. Це може ускладнити співпрацю з партнерами або виключити Україну з багатонаціональних проєктів.

Інтерпретація теплової карти: культурні зміни та прийняття законодавства є «гарячими» зонами, що вимагають уваги. Операційні ризики та ризики безпеки є «теплыми», але їх можна контролювати за допомогою цілеспрямованого нарощування потенціалу та вдосконалення протоколів класифікації. Ризики взаємодії залишаються на нижньому рівні, але їх все одно необхідно контролювати, щоб уникнути відхилення від євроатлантичних стандартів.



1.4. БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА РИЗИКІВ ДЛЯ РЕФОРМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ

Методологія, яка використовувалася для проведення оцінки ризиків, передбачала застосування моделі багатокритеріальної оцінки ризиків (МБОР). Модель МБОР використовується для оцінки ризиків у нинішніх умовах бойових дій.

Можливо, що пізніше буде запроваджено конфігурацію зважування в мирний час, яка відображатиме різні інституційні пріоритети (наприклад, більший акцент на дотриманні вимог та управлінні).

Наразі всі ваги та порогові значення відображають необхідність прискорення прийняття рішень та зменшення бюрократії в умовах війни.

Опис критеріїв

Кожен ризик оцінюється за сімома науковими та оперативними критеріями, що охоплюють стратегічні, оперативні, економічні та міжнародні аспекти:

Код	Критерій	Опис	Логіка оцінки	Актуальність (Військовий час)
P – Імовірність	Імовірність реалізації ризику	Як часто або як легко може статися негативна подія	1 = Дуже низький, 5 = Дуже високий	висока актуальність у воєнний час
I – Вплив	Стратегічні та оперативні наслідки	Ступінь серйозності заходів: оперативні втрати, прогалини в можливостях, шкода репутації, фінансові витрати	1 = Незначний, 5 = Катастрофічний	висока актуальність у воєнний час
V – Швидкість	Швидкість реалізації впливу	Як швидко наслідки шкодять обороноздатності, якщо ризик реалізується	1 = повільно, 5 = негайно	висока актуальність у воєнний час
D – Виявлення	Виявлення / здатність до попередження	Наскільки складно виявити ризик до настання наслідків	1 = Легко виявити, 5 = Майже невидима	вища актуальність під час переходу
R – Відновлюваність	Здатність відновити ситуацію	Витрати та час, необхідні для пом'якшення наслідків після їх виникнення	1 = Швидке відновлення, 5 = Відновлення майже неможливе	вища актуальність під час перехідного періоду
E – Експорт та регуляторні ефекти	Вплив міжнародних обмежень щодо інтелектуальної власності/експортного контролю (ITAR, контроль третіх сторін)	Вищі значення вказують на більшу залежність та стратегічну вразливість	1 = Відсутність впливу, 5 = Дуже суворі обмеження	стабільний в обох випадках
A – Узгодженість з альянсом	Дотримання правил НАТО/ЄС та стандартів співпраці	Вищий бал = більша невідповідність та ризик зменшення співпраці	1 = Повна відповідність, 5 = Невідповідність	



Ці критерії спеціально розроблені для врахування **факторів, характерних для оборони**: секретності, обмежень подвійного призначення, оперативної сумісності союзників та технологічної суверенності.

Вагові коефіцієнти та формула

Вагові коефіцієнти важливості були визначені на основі експертної оцінки, зосередженої на пріоритетах оперативних завдань оборони.

Критерій	Вага (wi)
Імовірність (P)	0,20
Вплив (I)	0,25
Швидкість (V)	0,15
Виявність (D)	0,10
Відновлюваність (R)	0,15
Експортні ефекти (E)	0,10
Вирівнювання альянсу (A)	0,05

Зважений ризик:

$$RS = \sum(w_i \cdot x_i)$$

Загальний RS знаходиться в межах **шкали 1,0-5,0**.

Пороги інтерпретації

Діапазон балів	Рівень ризику	Категорія	Необхідні дії
4,0–5,0	Критичний	Червона зона	Негайне управління та стратегічне втручання
3,0–3,9	Високий	Помаранчева зона	Пом'якшення на рівні керівництва та постійний моніторинг
2,0–2,9	Середній	Жовта зона	Цільові заходи контролю
1,0–1,9	Низький	Зелена зона	Періодичний моніторинг

1.4 Результати оцінки ризиків (оцінки відображають консолідовану думку експертів).

А. Ризики, пов'язані правовими питаннями та управлінням інтелектуальною власністю

Ризик №	Опис ризику	RS	Рівень
1	Втрата державного контролю над інтелектуальною власністю, що фінансується з державного бюджету	4,10	Критичний
2	Блокування виробництва через невирішені суперечки щодо інтелектуальної власності	3,85	Високий
4	Надмірна секретність, що обмежує комерціалізацію	3,40	Високий
6	Винахідники приховують інновації; ідеї зникають	3,45	Високий



9	Приватна власність блокує військове використання	3,55	Високий
10	Юридичні суперечки затримують впровадження можливостей	2,95	Середній
11	Відсутність юридичної експертизи/експертизи в галузі інтелектуальної власності в структурах Міністерства оборони	2,90	Середній
14	Корупція при реєстрації інтелектуальної власності або укладанні договорів	3,5	Високий
15	Неправильна класифікація інформації	3,40	Високий
16	Помилки в ліцензуванні блокують серіалізацію	3,85	Високий
18	Відсутність централізованого реєстру інтелектуальної власності в галузі оборони	3,15	Високий
22	Приватизація інтелектуальної власності в оборонній сфері в сірій зоні	3,45	Високий
23	Правові прогалини в правах на програмне забезпечення/дані	4,10	Критичні
24	«Кладовище прототипів»: відсутність переходу до серійного виробництва	3,85	Високий
29	«Долина смерті» через неясний статус інтелектуальної власності	3,9	Високий

Б. Операційні та стратегічні ризики

Ризик №	Опис ризику	RS	Рівень
3	Витік критичних технологій до ворожих держав	4,6	Критичний
7	Невідповідність стандартам ЄС/НАТО	3,95	Високий
12	Низька довіра партнерів до управління інтелектуальною власністю Міністерства оборони	3,95	Високий
15	Неправильна класифікація інформації (операційний ефект)	3,4	Високий
17	Залежність від іноземних компонентів/інтелектуальної власності	4,05	Критична
19	Відсутність прозорості спричиняє конфлікти між промисловістю та Міністерством оборони	3,20	Високий

С. Промислові та економічні ризики

Ризик №	Опис ризику	RS	Рівень
5	Відсутність економічних стимулів для участі промисловості	2,95	Середній
13	Неефективні механізми компенсації	2,85	Середній
2	Недостатнє фінансування управління інтелектуальною власністю Міністерства оборони	3,35	Високий
2	Втрата інтелектуальної власності через плінність кадрів	3,05	Високий

**D. Ризики кібербезпеки та інформаційної безпеки**

Ризик №	Опис ризику	RS	Рівень
26	Кібератаки / витоки інформації, що ставлять під загрозу реєстр інтелектуальної власності	4,30	Критичний
15	Неправильна класифікація конфіденційної інформації (загальна)	3,40	Високий

E. Ризики, пов'язані з людським капіталом та організаційною культурою

Ризик №	Опис ризику	RS	Рівень
27	Ризики для персоналу: вигорання, ротація, мовний бар'єр, втрата знань	3,5	Високий
25	Порушення моральних прав винахідників	2,90	Середній

F. Міжнародні, регуляторні та експортно-контрольні ризики

Ризик №	Опис ризику	RS	Рівень
8	ITAR / обмеження щодо іноземної інтелектуальної власності	4,25	Критичний
28	Іноземна власність/контроль у консорціумах	4,00	Критичний
17	Іноземна складова/залежність від інтелектуальної власності (загальна)	4,05	Критичний

Короткий огляд кластера критичних ризиків**1. Витік стратегічних оборонних технологій до ворожих держав (RS 4,60)**

Безпосередня загроза безпеці: втрата оперативної переваги, розкриття конфіденційної інформації про можливості та прискорення адаптації супротивника.

2. Обмеження ITAR та іноземного контролю над інтелектуальною власністю (RS 4.25)

Обмежує здатність України розгортати, модифікувати, експортувати або спільно виробляти критичні системи; створює довгострокову оперативну залежність.

3. Втрата прав держави на інтелектуальну власність, що фінансується з державного бюджету (RS 4.10)

Держава не може контролювати або масштабувати те, за що вона платить, що призводить до блокування серіалізації, юридичних конфліктів та стратегічної вразливості.

4. Правові прогалини в правах на програмне забезпечення та технічні дані (RS 4.10)

Сучасні системи визначаються програмним забезпеченням; нечіткі права перешкоджають оновленням, інтеграції, управлінню життєвим циклом та взаємодії з НАТО.

5. Залежність від іноземних компонентів та інтелектуальної власності в ключових сферах (RS 4.05)

Створює вразливість ланцюга поставок, ризик експортного контролю та неможливість самостійно підтримувати або масштабувати виробництво.

Загальна картина ризиків вказує на те, що найкритичніші вразливості України полягають у правовій фрагментації, ризиках експортного контролю та недостатніх правах уряду на технології, критичні для оборони. Ці ризики безпосередньо впливають на масштабування, оперативне розгортання та євроатлантичну співпрацю. Їх своєчасне



усунення створить стабільну основу для повної реформи управління інтелектуальною власністю та НДДКР у сфері оборони.

2. ПЕРЕДУМОВИ, МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Ефективне управління інтелектуальною власністю в оборонних НДДКР є критично важливим фактором для інновацій, комерціалізації та безпеки. У сучасній війні, прикладом якої є досвід України, технологічні інновації (від дронів до програмного забезпечення) можуть бути такими ж вирішальними, як і війська на землі. Управління ІВ визначає, хто є власником цих інновацій, хто може ними користуватися та як їх можна ділитися або захищати. Без чітких правил ІВ цінні оборонні інновації ризикують бути втраченими, недооціненими або незаконно привласненими.

Поточні проблеми України: Донедавна Міністерство оборони України практично не мало офіційного управління інтелектуальною власністю. Це призвело до фрагментації власності на інновації та небажаних стимулів. Наприклад, у період з 2013 по 2023 рік Міністерство оборони **не** зареєструвало **жодного** патенту, тоді як окремі дослідники та навіть посадові особи, залучені до проєктів, зареєстрували сотні патентів у приватній власності. Винаходи, розроблені за рахунок державних коштів, часто опинялися у приватній власності, що не давало державі можливості масштабувати їх або контролювати їх поширення. У оборонних контрактах **не** було **стандартних положень про інтелектуальну власність**, тому кожна науково-дослідна робота розглядала права на індивідуальній основі або взагалі не розглядала їх. Правовий статус «винаходів військової служби» був сірою зоною – на відміну від цивільних працівників, солдати та офіцери не мали чіткого закону, який би визначав, чи належать створені ними винаходи їм самим чи уряду. Ця неоднозначність дозволяла деяким заявляти права на інтелектуальну власність для себе (навіть на інновації, створені на полі бою), підриваючи інтереси держави. Водночас панувала культура секретності без механізмів патентування або ліцензування технологій; багато інновацій залишалися засекреченими або використовувалися лише на рівні підрозділів, ніколи не переходячи до більш широкого застосування. Це підкреслює **дилему між секретністю та поширенням** – надмірна секретність може перешкоджати ширшому використанню корисних технологій, але відсутність контролю може призвести до витоку конфіденційної інформації. Іншою важливою проблемою була **розбіжність між закупівлями та НДДКР**: МО не мало механізму для того, щоб взяти прототип, винайдений на полі бою, і укласти контракт з компанією на його масове виробництво, оскільки МО не мало прав на цей винахід. Відсутність механізму ліцензування ІВ означала, що навіть перевірені інновації не могли бути легально вироблені в масштабах, необхідних для збройних сил. Ці проблемні моменти чітко показали, що Україна потребує надійної моделі управління ІВ у сфері оборони.

Мета цього документа: Цей короткий документ має на меті проаналізувати, як ЄС і НАТО регулюють інтелектуальну власність та НДДКР у контексті оборони, та виокремити практичні елементи, які Україна може застосувати в коротко- та середньостроковій перспективі. Порівнюючи моделі ЄС і НАТО, ми визначаємо найкращі практики та конкретні кроки для приведення нової системи України у відповідність до євроатлантичних стандартів. Метою є надання керівництву Міністерства оборони України та міжнародним партнерам, які надають підтримку, рекомендацій щодо створення системи управління інтелектуальною власністю та науково-дослідницькою діяльністю, яка захищає національну безпеку та стимулює інновації.



Сфера застосування: Аналіз охоплює інституційні ролі, процеси, договірні рамки, політику щодо прав на дані, секретність та питання експортного контролю в контексті ЄС та НАТО. Він розглядає структуру контрактів і програм, розподіл прав власності та використання ІВ, а також способи поширення або захисту результатів. Зокрема, він досліджує механізми ЄС, такі як Європейський оборонний фонд, «Горизонт Європа», проекти Європейського оборонного агентства та програми спільних закупівель OCCAR; а також механізми НАТО, включаючи ініціативи Командування з трансформації НАТО, спільні дослідження Організації з науки та технологій, проекти Агентства НАТО з комунікацій та інформації та директиви Bi-SC, що регулюють закупівлі. Основна увага приділяється елементам управління, що мають відношення до оборонних НДДКР (від фундаментальних досліджень до розробки прототипів). У цій роботі також розглядаються права на дані та їх класифікація (як управляється конфіденційна інформація) та правила експортного контролю, що впливають на обмін технологіями. Більш широкі питання, такі як загальне патентне право або цивільний режим інтелектуальної власності, не розглядаються, за винятком випадків, коли вони перетинаються з оборонними НДДКР. У часовому плані основна увага приділяється змінам, які можна реалізувати в найближчому майбутньому (протягом наступних 3–24 місяців) в оборонному секторі України. Усі рекомендації враховують поточні реформи в Україні та необхідність сумісності зі стандартами ЄС і НАТО.

3. МЕТОДОЛОГІЯ

Цей аналіз було проведено у формі порівняльного дослідження моделей управління інтелектуальною власністю в ЄС та НАТО з використанням комбінації аналізу політичних документів, тематичних досліджень та інформації від експертів у цій галузі.

Порівняльна структура: Ми визначили ключові аспекти управління інтелектуальною власністю та НДДКР – інституційну структуру, механізми фінансування, типи контрактів, права на дані, класифікацію секретності експортний контроль, практику поширення інформації та вирішення спорів. Згодом ми проаналізували кожен аспект у контексті ЄС та НАТО, що дозволило провести порівняльний аналіз.

Джерела: Дослідження базувалося на офіційних політичних документах та угодах (наприклад, угодах про надання грантів ЄС та директивах НАТО), а також на вторинних аналізах. Джерела ЄС включали загальні умови ЄФР, типові угоди «Горизонт Європа», повідомлення Європейської комісії про закупівлі в галузі інновацій та керівні принципи EDA/OCCAR. Джерела НАТО включали директиву двостороннього стратегічного командування 060-070 щодо закупівель (щодо позиції НАТО щодо ІВ у контрактах), документацію про діяльність Організації НАТО з науки та технологій та публічну інформацію про нові програми, такі як DIANA. Ми також проаналізували конкретні програми «»: наприклад, як проєкт, керований OCCAR, вирішував питання спільної ІВ, або як поширювалася публікація групи НАТО STO. Крім того, ми провели консультації на основі інтерв'ю та опитувань (підсумованих у додатку) з українськими військовими чиновниками та юридичними експертами, які беруть участь у поточній реформі ІВ, щоб оцінити практичні виклики та потреби. Ці інтерв'ю надали практичну перспективу для підтвердження того, які іноземні практики є найбільш застосовними для України.

Порівняльний аналіз був якісним і зосереджувався на виявленні сильних і слабких сторін, а не на кількісних показниках. Однак, де це було можливо, для ілюстрації наводилися дані (такі як кількість проєктів, патентів або тривалість термінів).

Завдяки поєднанню аналізу політики з прикладами з практики та думками експертів, методологія забезпечує обґрунтованість рекомендацій як з теоретичної, так і з



практичної точки зору. Основна увага приділялася виокремленню практичних висновків – елементів управління, які зарекомендували себе в контексті ЄС/НАТО і відповідають стратегічному напрямку України (наприклад, тісніша інтеграція з ЄС та взаємодія з НАТО). Усі висновки були перевірені на відповідність офіційним документам, де це було можливо, щоб забезпечити їхню точність і актуальність станом на кінець 2025 року.

4. ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ ТА КОНТЕКСТ

Чому управління ІВ у сфері НДДКР має значення.

Як в ЄС, так і в НАТО ефективне управління ІВ вважається необхідним для сприяння інноваціям та збереження стратегічної переваги. Належні правила ІВ створюють баланс між заохоченням розробників (компаній, науково-дослідних установ, навіть окремих винахідників) та захистом інтересів зацікавлених сторін, що фінансують (урядів та платників податків). У секторі оборони цей баланс є особливо делікатним: з одного боку, НДДКР в оборонній сфері процвітають завдяки інноваціям, які часто є результатом відкритого обміну ідеями та співпраці (що іноді вимагає поширення результатів); з іншого боку, військові технології можуть бути чутливими або засекреченими, що вимагає обмежень на обмін інформацією. Надійна модель управління гарантує, що коли уряди фінансують НДДКР, вони або зберігають права, або отримують достатній доступ для використання результатів (щоб не ставити під загрозу національну безпеку), при цьому винагороджуючи інноваторів і забезпечуючи комерціалізацію, де це доречно. ЄС схильється до інновацій та впливу на ринок – він розглядає результати НДДКР в оборонній сфері як щось, що в кінцевому підсумку має зміцнити європейську промислову базу та економіку. НАТО схильється до безпеки та взаємодії – воно розглядає результати НДДКР як активи, якими союзники можуть ділитися для колективної оборони, часто з контрольованим доступом. Обидві точки зору підкреслюють, що ІВ – це не просто юридична формальність; це інструмент стратегії, який визначає, хто може створювати та впроваджувати нові технології.

Виклики України в контексті: Україна успадкувала радянський підхід до оборонних інновацій. За цього підходу всі розробки автоматично ставали державною таємницею. Натомість поняття стимулювання інтелектуальної власності залишалося нерозвиненим.

Такий підхід призвів до стагнації офіційно зареєстрованих інновацій. Люди не турбувалися про патентування чи документування своїх розробок. Причина проста: інновації або засекречували, або не винагороджували. Крім того, оборонні дослідження та розробки в Україні були недофінансовані та носили ситуативний характер, а багато інновацій з'являлися неформально під час війни (наприклад, солдати на передовій самостійно модифікували дрони). Відсутність системи інтелектуальної власності означала, що ці інновації залишалися на тактичному рівні. Зараз, коли Україна прагне модернізуватися та інтегруватися із західними практиками, вона стикається із завданням побудови системи управління ІВ з нуля в умовах триваючого конфлікту. Поточний імпульс реформ – відділ ІВ Міністерства оборони, нові законопроекти, пілотні проекти – фактично є наздоганянням України на двох фронтах: приведення у відповідність до інноваційної моделі ЄС та до очікувань НАТО у сфері безпеки. Партнери з ЄС і НАТО зацікавлені в тому, щоб Україна покращила захист ІВ, оскільки це впливає на співпрацю: союзники потребують гарантій, що будь-які технології, якими вони діляться, будуть використовуватися належним чином (наприклад, не будуть витоку, але й не будуть заблоковані і не використовуватимуться). Аналогічно, донори та партнери з галузі хочуть знати, що якщо вони допомагають розвивати технологію в Україні, існують чіткі правила щодо власності та використання. Кандидатура України на членство в ЄС також додає

імпульсу – необхідно дотримуватися правил ЄС щодо інтелектуальної власності та інновацій, а надійний захист інтелектуальної власності розглядається як рушійна сила інвестицій та співпраці.

Ключові питання, які необхідно вирішити: Існує кілька конкретних питань, які Україна повинна вирішити, беручи до уваги досвід ЄС/НАТО:

- **Фрагментована власність:** без чітких правил багато зацікавлених сторін (винахідники, підрозділи, приватні фірми) претендують на частину інтелектуальної власності. Проєкти ЄС вирішують цю проблему за допомогою консорціумних угод, які заздалегідь уточнюють питання власності, а НАТО часто встановлює в меморандумах про взаєморозуміння, хто буде володіти чим. Україні потрібно буде формалізувати питання власності в кожному проєкті (проєкт закону про інтелектуальну власність у сфері послуг зробить державу власником військових винаходів за замовчуванням, що спростить це питання).
- **Відсутність положень про інтелектуальну власність:** Історично відсутність положень про інтелектуальну власність у контрактах означала невизначеність. І ЄС, і НАТО ніколи не розпочинають науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи без угоди про інтелектуальну власність (наприклад, угода про грант ЄФР присвячує цілий розділ правам інтелектуальної власності). В оборонних контрактах України потрібно буде включити стандартні положення про інтелектуальну власність, а Міністерство оборони має видати директиви для забезпечення їхнього виконання.
- **Секретність проти поширення:** практика ЄС показує, що не всі оборонні НДДКР мають бути секретними – багато проєктів публікують результати або принаймні діляться ними по всій Європі, щоб максимізувати їх використання. Практика НАТО показує, що деякі результати повинні залишатися секретними для використання лише коаліцією. Україна повинна розробити критерії для прийняття рішення, які інновації відкрито патентувати (таким чином поширюючи винаходи або дослідження, але захищаючи їх за допомогою законної ІВ), а які залишати засекреченими з міркувань національної безпеки. Нова процедура в законопроєкті, яка вимагає прийняття рішення про патентування або засекречування протягом 4 місяців, є прямою спробою наслідувати найкращу практику та уникнути стагнації.
- **Розрив між закупівлями та НДДКР:** ЄС і НАТО визнали проблему «долини смерті» між прототипами та впровадженням. ЄС вирішує її за допомогою таких ініціатив, як PCP/PPI, що поєднують закупівлі з НДДКР, а Служба швидкого впровадження НАТО в рамках DIANA має на меті прискорити впровадження перспективних технологій у військове використання. Контекст полягає в тому, що для ефективного ведення війни та відновлення після неї Україна не може дозволити собі затягування НДДКР – кожна хороша інновація повинна знайти шлях до впровадження. Управління повинно пов'язувати інноватора в лабораторії або на місцях із посадовою особою, відповідальною за закупівлі, та промисловістю за допомогою ліцензій на інтелектуальну власність та контрактів.
- **Міжнародне співробітництво:** Зараз оборона України тісно пов'язана з партнерами (допомога у вигляді зброї, спільні проєкти). Відсутність правової бази щодо інтелектуальної власності була прогалиною, яка могла відлякувати партнерів, але, встановивши правові норми, Україна посиляє сигнал, що вона поважатиме інтелектуальну власність союзників, а також буде відстоювати свою власну, де це доречно. Країни НАТО зазвичай мають між собою домовленості про спільну розробку (наприклад, США та європейські союзники часто підписують проєктні угоди, що охоплюють інтелектуальну власність). Україна ще не вступила в ці рамки офіційно, тому вона має бути проактивною у встановленні двосторонніх

умов щодо інтелектуальної власності. Контекстний аналіз цього документа пропонує запозичити шаблони НАТО для обміну технологіями: наприклад, якщо країна НАТО ділиться прототипом, укласти угоду, що Україна може використовувати його за ліцензією. І навпаки, якщо Україна розробляє нову технологію, забезпечити, щоб вона могла ліцензувати її або ділитися нею з союзниками, не втрачаючи контролю.

Висновок щодо ситуації: Україна перебуває на роздоріжжі, де вона може розробити гібридну модель управління ІВ, спираючись на найкраще з обох світів – відкритість та стимули до інновацій ЄС і фокус НАТО на безпеці та рівному доступі. Огляд ситуації підкреслює, що управління ІВ не є абстрактним юридичним питанням; воно безпосередньо впливає на військову ефективність, співпрацю в рамках альянсу та розвиток оборонної промисловості. Розуміючи, як ЄС і НАТО вирішують ці питання, Україна може уникнути необхідності витрати часу на розробку власної системи і замість цього перейти до сучасної, надійної системи. У наступних розділах детальніше розглядаються моделі ЄС і НАТО, а згодом робиться висновок щодо того, що слід прийняти Україні.

5. ОГЛЯД МОДЕЛЕЙ ЄС

У цьому розділі розглядаються моделі Європейського Союзу щодо управління ІВ та НДДКР у сфері оборони, з акцентом на ключові інституції, інструменти фінансування, правила ІВ та типи контрактів.

5.1 ІНСТИТУЦІЇ ТА ПРОГРАМИ

Європейська Комісія та Європейський оборонний фонд (EDF): Європейська Комісія відіграє центральну роль через Європейський оборонний фонд (EDF) — флагманську програму, що діє з 2021 року та фінансує спільні дослідження та розробки в галузі оборони серед держав-членів. ЄФО управляється Комісією (DG DEFIS) і підтримує проекти на основі конкурсу. Він має як «дослідницькі заходи» (100% грантові проекти НДДКР), так і «розробницькі заходи» (співфінансовані проекти для створення прототипів). Комісія встановлює правила та оцінює пропозиції, забезпечуючи відповідність проектів пріоритетам ЄС у сфері потенціалу. Іншою програмою, що очолюється Комісією і стосується досліджень та розробок подвійного призначення, є **«Горизонт Європа»**, цивільна рамкова програма ЄС з досліджень та розробок (2021–2027 рр.). Хоча «Горизонт» не стосується конкретно оборони, він має напрямки досліджень у сфері безпеки та інноваційні екосистеми, які можуть використовувати суб'єкти оборонної сфери. Правила Комісії щодо інтелектуальної власності в рамках програми «Горизонт» за своєю структурою схожі на правила ЄФР (оскільки типовий грантовий договір ЄФР значною мірою базується на шаблонах програми «Горизонт» з деякими більш суворими умовами для оборонних розробок).

Європейське оборонне агентство (ЕОА): ЕОА, агентство ЄС, сприяє співпраці між державами-членами в галузі оборонних досліджень і технологій. ЕОА реалізує проекти, в яких кілька зацікавлених країн домовляються про спільне фінансування досліджень і розробок (часто їх називають проектами категорії В), а також у 2017–2019 роках започаткувало **Підготовчу ініціативу з оборонних досліджень (PADR)**, яка стала пілотним проектом фінансування оборонних досліджень ЄС перед запуском EDF. ЕОА надає шаблони для узгодження проектів між країнами та пропонує **службу підтримки з**

питань інтелектуальної власності, яка надає консультації щодо інтелектуальної власності в цих спільних проєктах. Хоча EDA не виділяє великих грантів, як EDF, вона є форумом для координації багатонаціональних проєктів та надання консультацій щодо найкращих практик, включаючи питання поводження з інтелектуальною власністю між країнами-учасницями та галузями промисловості.

OCCAR: Організація спільного співробітництва в галузі озброєнь не є інституцією ЄС, а багатосторонньою агенцією (до якої входять кілька країн ЄС), що управляє спільними програмами озброєння (наприклад, транспортний літак A400M, Eurodrone тощо). Модель OCCAR є актуальною, оскільки вона має власні встановлені конвенції та процедури для укладення контрактів. У рамках програм, що управляються OCCAR, країни-учасниці зазвичай підписують Меморандум про взаєморозуміння, який охоплює права інтелектуальної власності та технічної інформації. Згодом OCCAR укладає контракти з промисловістю від імені цих країн. Наприклад, стандартні умови контрактів OCCAR (OMP – Процедури управління організацією) містять конкретні положення щодо технічної інформації та прав на використання прав інтелектуальної власності. Зазвичай промисловість повинна надати урядам-учасникам безроялітчну ліцензію на використання будь-якої фонові ІВ, необхідної для цілей програми, а фонові ІВ з контракту може використовуватися цими урядами для оборонних цілей (хоча компанії можуть зберегти право на комерціалізацію за межами програми за згодою). OCCAR по суті втілює європейський підхід до спільної розробки, який гарантує, що всі партнери можуть використовувати результати.

Інші ініціативи ЄС: ЄС також підтримує інновації за допомогою **премій** (наприклад, Премія EDA за інновації в галузі оборони, яка присуджує фінансування новим концепціям – переможці зберігають свою інтелектуальну власність, але зобов'язуються продовжувати розробку) та регіональних програм. Крім того, ініціативи ЄС, пов'язані з НАТО, такі як проєкти **Постійної структурованої співпраці (PESCO)**, іноді передбачають спільну розробку з власним управлінням (часто використовуючи EDF для фінансування). Інституційний ландшафт є багаторівневим, але загалом європейська модель передбачає формальні рамки з чітко визначеними ролями: Комісія відповідає за фінансування та встановлення правил, такі агентства, як EDA та OCCAR, сприяють реалізації та управлінню проєктами, а держави-члени узгоджують свої дії через механізми ЄС, щоб уникнути дублювання.

5.2 ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ

Гранти (100 % або співфінансування): Основним джерелом фінансування НДДКР ЄС є гранти. В рамках дослідницьких заходів ЄФР ЄС забезпечує практично повне фінансування досліджень на ранніх стадіях. Щодо розробки (наприклад, створення прототипу), ЄС може покривати до 20-80 %, а решту співфінансують промисловість або держави-учасниці, щоб забезпечити підтримку. Підхід на основі грантів означає, що учасники (часто промислові консорціуми з науковими колами) погоджуються з умовами надання грантів ЄС, включаючи умови щодо інтелектуальної власності та результатів. Ключова особливість: критерії придатності вимагають, щоб суб'єкти були розміщені в ЄС і не контролювалися третіми країнами, що забезпечує стратегічну автономію ЄС у сфері технологій. Крім того, використання грантів дозволяє ЄС вимагати **співпраці** (мінімум 3 суб'єкти з 3 країн тощо) для сприяння інтеграції.

РСП/РРІ (механізми закупівель): Докомерційні закупівлі (РСП) та державні закупівлі інноваційних рішень (РРІ) – це спеціальні інструменти, які ЄС просуває (часто через Horizon або структурні фонди) для подолання розриву між НДДКР та впровадженням. У **рамках РСП** група закупівельників (наприклад, міністерства оборони або агентства) спільно фінансує кілька компаній для розробки та тестування прототипів на різних етапах. Унікальним аспектом є розподіл ризиків і вигод: компанії зберігають права

інтелектуальної власності на те, що вони розробляють, але державні закупівельники отримують ліцензійні права на використання і можуть вимагати певних умов (наприклад, право ліцензувати третім сторонам на справедливих умовах). РСР прямо дозволяє закупівельникам не брати на себе повну власність, щоб компанії могли пізніше широко комерціалізувати рішення (в тому числі в інших країнах), тоді як закупівельники зберігають достатньо прав для впровадження рішення. В рамках **PPI** закупівельники безпосередньо купують обмежену партію нового рішення, яке вже розроблено, але ще не масштабовано. У PPI права інтелектуальної власності зазвичай належать постачальнику, якщо інше не погоджено, але оскільки це фактична закупівля, орган влади може домовитися про власність або ексклюзивну ліцензію, якщо це критично важливо. Наразі ці інструменти мають обмежене застосування в оборонній сфері, але концептуально Україна могла б використовувати РСР, наприклад, для залучення декількох прототипів БПЛА від місцевих компаній і дозволити цим компаніям зберегти ІВ (щоб вони могли згодом експортувати), а Міністерство оборони отримало можливість використовувати продукт. Підтримка ЄС РСР/PPI демонструє гнучкий підхід до ІВ – іноді державі не потрібно володіти патентом, якщо вона може використовувати технологію, а ринок може розвивати інновації.

Премії: ЄС (та ЄАБ) використовували конкурси з призами для стимулювання інновацій (наприклад, щорічна премія ЄАБ за інновації з конкретних тем, таких як ШІ, матеріали тощо). Премія є, по суті, винагородою за досягнення технічної мети. Зазвичай переможець зберігає свою ІВ; організатор премії може попросити ліцензію на використання або зобов'язання, що ідея буде розвиватися в Європі. Премії можуть залучити нетрадиційних учасників (стартапи, приватні особи), які, можливо, не беруть участі в офіційних закупівлях. Для України подібна схема могла б заохотити винахідників у військовій сфері або малих компаніях пропонувати рішення визначених проблем, знаючи, що вони не втратять свою інтелектуальну власність, а отримають визнання та фінансування.

Співфінансування та національні програми: ЄС також заохочує країни до співфінансування проєктів. Наприклад, проєкти PESCO часто об'єднують національні фонди і можуть отримувати співфінансування з ЄФР. Ці домовленості також потребують угоди щодо інтелектуальної власності (часто спираючись на правила ЄФР, якщо задіяні кошти ЄФР, або на індивідуальну угоду, якщо це суто національні фонди). Загальною темою є те, що фінансування пов'язане зі співпрацею та обміном – ЄС рідко фінансує суто національні проєкти; завжди йдеться про транскордонні партнерства.

5.3 ПРАВИЛА ЩОДО ІВ У ПРОЄКТАХ ЄС

Створена та базова ІВ: проєкти ЄС чітко визначають ці терміни. Базова інтелектуальна власність – це технології та знання, що існували до початку проєкту. Наприклад, запатентована технологія компанії, необхідна для виконання роботи. Кожен партнер повинен перелічити, якою базовою ІВ він готовий поділитися. Однак він повинен надати права доступу іншим, якщо ця інформація необхідна для виконання проєкту або для використання результатів проєкту. Це гарантує, що жоден партнер не може заблокувати проєкт, відмовивши у використанні деяких важливих ноу-хау.

Результати/передові технології: право власності на результати в проєктах ЄС залишається за учасником (учасниками), який їх створив, що означає, що Європейська комісія не отримує права власності. Якщо результат створений одним суб'єктом, він є його власником. Якщо результат створено спільно кількома бенефіціарами і їхні внески не можна розділити, вони за замовчуванням мають **спільне право власності**. Згідно з правилами Horizon/EDF, співвласники повинні або укласти угоду про спільну власність, або дотримуватися замовчувальних умов: будь-який співвласник може використовувати результат самостійно без сплати роялті та надавати ліцензію іншим (зовнішнім особам),

але повинен компенсувати іншим і отримати їхню згоду. Ці умови за замовчуванням спонукають членів консорціуму домовлятися про індивідуальні умови, що відповідають їхній ситуації. Часто вони домовляються в Консорціумній угоді про те, як вони будуть розпоряджатися спільною інтелектуальною власністю (наприклад, один партнер може взяти на себе керівництво в патентуванні та ліцензуванні інших).

Поширення та використання: Правила ЄС настійно рекомендують поширювати результати (оприлюднювати їх у статтях, на конференціях тощо), якщо це не шкодить захисту результатів (наприклад, якщо на першому місці стоїть подання патентних заявок) або не порушує міркувань безпеки. Навіть у галузі оборонних досліджень очікується оприлюднення неконфіденційних результатів для поширення загальних знань. Бенефіціари також повинні зобов'язатися використовувати результати (самостійно, шляхом надання ліцензій іншим або шляхом подальших досліджень) – наприклад, EDF вимагає плану щодо того, як нова технологія буде впроваджена у військову або промислову сферу. Якщо учасник не використовує результати, Комісія може вимагати від нього знайти іншого, хто це зробить (або навіть передати права інтелектуальної власності іншому суб'єкту), хоча це рідко застосовується суворо.

Спеціальні умови EDF: EDF, орієнтований на оборону, додає кілька спеціальних обмежень щодо інтелектуальної власності, головним чином стосовно суверенітету: будь-яка базова або додаткова інформація, що використовується в проєкті EDF, не повинна підлягати контролю або обмеженням з боку суб'єкта, що не є членом ЄС. Це означає, що, наприклад, якщо компанія, що бере участь у проєкті, отримала ліцензію на американську технологію (що контролюється ITAR) як базову інформацію, і ця ліцензія забороняє її передачу іншим особам, це буде порушенням правил EDF. Аналогічно, передній план (нова інтелектуальна власність), що виникає, не може бути в ситуації, коли третя країна може накласти вето на його використання або експорт. Це зроблено для того, щоб забезпечити можливість Європи вільно використовувати результати в межах Європи. На практиці учасники можуть бути змушені підписати декларації про це та розробляти проєкти з використанням виключно «технологій ЄС/асоційованих країн». Для України важливо дотримуватися цього принципу, оскільки Україна прагне мати свободу використовувати свої оборонні технології без надмірного іноземного вето, одночасно поважаючи секретні технології союзників.

Типи контрактів у сфері НДДКР ЄС: Зазвичай використовуються такі правові інструменти:

- **Грантові угоди:** обов'язкові контракти між консорціумом та Комісією. Вони містять стандартні положення (наприклад, статтю 16 про інтелектуальну власність) та будь-які зміни, що стосуються конкретного проєкту, у додатках. Вони посиляються на **додаток 5** до EDF, який, ймовірно, містить додаткові умови щодо інтелектуальної власності, наприклад, якщо використовується підхід з відкритим кодом або якщо етичні/безпекові вимоги накладають обмеження.
- **Угоди консорціуму:** внутрішній договір між учасниками проєкту (не бачений Комісією), в якому вони узгоджують додаткові деталі: наприклад, як вони будуть ділитися ІВ, хто буде патентувати що, як розподілятимуться витрати та прибутки, процедури перегляду публікацій тощо. Комісія вимагає укладення такої угоди для проєктів з декількома бенефіціарами (щоб уникнути конфліктів у майбутньому).
- **Договори про закупівлю:** якщо агентство ЄС, таке як EDA або програма OCCAR, фінансує компанію за допомогою договору (на відміну від гранту), то умови обговорюються, але зазвичай дотримуються подібної логіки: наприклад, у договорі про розробку OCCAR будуть присутні положення про права уряду на використання та права підрядника на подальше використання. Вони часто відображають те, що міститься в меморандумі про взаєморозуміння між урядами щодо цієї програми.

Підсумок: Модель ЄС забезпечує **структуровану, юридичну основу**, в якій права інтелектуальної власності є чіткими та заздалегідь кодифікованими. Вона намагається створити ситуації, вигідні для всіх: компанії отримують право власності та прибуток від інтелектуальної власності (стимул до інновацій), а держави забезпечують собі доступ до технології та можливість її використання (через ліцензії або спільну власність, якщо це необхідно). Акцент на поширенні та уникненні зовнішніх обмежень відповідає більш широкій меті ЄС щодо стратегічної автономії – ЄС прагне створити сильний внутрішній ринок оборонних технологій та зменшити залежність. Для України прийняття правил у стилі ЄС означатиме прийняття цієї прозорості та ринкової орієнтації: стандартизація способу, у який консорціуми діляться ІВ, заохочення патентів та публікацій (крім секретних) та розгляд питання використання з самого початку будь-якого проєкту.

6. ОГЛЯД МОДЕЛЕЙ НАТО

У цьому розділі розглядається, як НАТО як альянс поводить з інтелектуальною власністю та управлінням НДДКР, з урахуванням ключових інституцій, механізмів співпраці та підходів до інтелектуальної власності та даних.

6.1 ІНСТИТУЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

Командування з питань трансформації (ACT): ACT, очолюване SACT (Верховним командувачем з питань трансформації), є стратегічним командуванням НАТО, відповідальним за сприяння інноваціям, розробку концепцій, експерименти та навчання. ACT (з штаб-квартирою в Норфолку, США) часто спонсорує діяльність, пов'язану з НДДКР, таку як демонстрації технологій, військові ігри з новими концепціями та координація роботи НАТО в галузі науки і технологій. Хоча ACT не має великого бюджету на НДДКР, як Європейський оборонний фонд (EDF) ЄС, воно встановлює пріоритети та управляє програмами, такими як «Інноваційні челенджі» (конкурс, що проводиться двічі на рік), а також, спільно з союзниками, новим акселератором DIANA та Інноваційним фондом НАТО. ACT видає рекомендації (разом з ACO, оперативним командуванням) у формі **директив Bi-SC** – наприклад, директива Bi-SC 060-070 щодо політики закупівель охоплює питання того, як органи НАТО повинні здійснювати закупівлі, включаючи контракти на НДДКР та пов'язані з ними принципи інтелектуальної власності.

Організація з науки і технологій (STO): STO – це мережа НАТО для спільної оборонної науки. Вона складається з **Офісу головного вченого, Офісу підтримки співпраці (CSO)** в Парижі та **Центру морських досліджень і експериментів (CMRE)** в Ла-Спеції. STO має низку технічних комісій (сім комісій, таких як AVT, IST тощо), які організовують дослідницьку діяльність (дослідження, експерименти, обмін даними). Ця діяльність зазвичай називається «дослідницькими робочими групами», «робочими групами» або «засіданнями фахівців». Важливо, що STO діє за принципом добровільних національних внесків: країни надають час своїх вчених, а іноді й приміщення; НАТО STO координує та публікує результати. Зазвичай у цих проєктах не відбувається переказ коштів – кожна країна покриває власні витрати на участь, що робить цю модель економічно ефективною (НАТО забезпечує секретаріат та підтримку засідань). Управління дослідженнями STO здійснюється через Раду з науки та технологій (з представниками країн). Результати STO часто використовуються для стандартизації або концепцій НАТО. Аспект інтелектуальної власності тут полягає в тому, що все, що надає країна, залишається її власністю, але, беручи участь, країни погоджуються, що колективні результати групи (наприклад, технічний звіт або база даних) можуть використовуватися всіма членами НАТО. Якщо



йдеться про запатентовану технологію, вони управляють нею за допомогою угод всередині групи (наприклад, вони можуть діяти на підставі меморандуму, який обмежує подальший обмін за межами групи). Культура базується на довірі та професійному обміні, а не на контрактах.

Агентства НАТО (NCIA та NSPA): Агентства НАТО також займаються НДДКР через закупівлі. Наприклад, **Агентство НАТО з питань комунікацій та інформації (NCIA)** може укладати контракти з компаніями на розробку нових прототипів програмного забезпечення або засобів кіберзахисту для НАТО. **Агентство НАТО з питань підтримки та закупівель (NSPA)** може управляти закупівлями для багатонаціональних проєктів, включаючи, можливо, розробку обладнання. Ці агентства дотримуються правил закупівель НАТО (таких як директиви Bi-SC) і реалізують програми від імені груп країн або спільного фінансування НАТО. У таких випадках НАТО (через агентство) виступає в ролі покупця. Наприклад, NCIA може опублікувати запит на пропозиції щодо контракту «інноваційного виклику» для створення прототипу в галузі штучного інтелекту; контракт буде містити положення, що гарантують НАТО права на використання результату в усіх системах НАТО (приклад положення про інтелектуальну власність: «НАТО матиме необмежені права на використання, модифікацію та відтворення програмного забезпечення для своїх цілей, тоді як підрядник зберігає право власності та може комерціалізувати його за межами НАТО, за умови дотримання вимог безпеки» – деталі можуть відрізнятись, але суть залишається незмінною).

Директиви та політика Bi-SC: Офіційна позиція НАТО щодо інтелектуальної власності викладена в політиці закупівель: як зазначалося, принцип «якщо НАТО платить, НАТО зберігає права інтелектуальної власності». Це правило високого рівня, яке має на меті захистити інвестиції НАТО та забезпечити, щоб жоден постачальник не заблокував можливості. Це не означає, що НАТО буде самостійно патентувати речі (НАТО не є комерційною організацією), а скоріше, що НАТО буде або володіти результатами, або мати безвідкличні ліцензії. Іншою відповідною сферою політики є **угоди про стандартизацію (STANAG)** – деякі з них стосуються форматів даних тощо, що може стосуватися ІВ, якщо вони містять запатентовані технології. НАТО намагається віддавати перевагу відкритим стандартам або отримувати дозвіл на використання певних технічних стандартів у всіх країнах-членах (іноді домовляючись про ліцензії на рівні альянсу).

Культурні аспекти: Управління НАТО базується на консенсусі між 32 країнами. Існує певна обережність щодо інтелектуальної власності через різноманітність національних законів та чутливість до цього питання. Наприклад, європейські члени НАТО можуть бути готові ділитися певними технологіями між собою, але США можуть накладати обмеження (ITAR) на високотехнологічні компоненти. Таким чином, НАТО часто дотримується найменшого спільного знаменника – зосереджуючись на сферах, де обмін можливий, і уникаючи тих, де питання інтелектуальної власності можуть спричинити конфлікти. Це є причиною, чому НАТО історично не фінансувало багато власних досліджень і розробок – це залишалося на розсуд країн, за винятком спільних проєктів. Зараз, завдяки DIANA та Інноваційному фонду, НАТО починає фінансувати стартапи та проєкти подвійного призначення. Вони регулюються власними статутами (Інноваційний фонд НАТО є незалежним інвестиційним фондом із внесками союзників; DIANA регулюється Радою країн НАТО). У них вони явно уникають отримання інтелектуальної власності або акцій, щоб залишатися привабливими.

6.2 МЕХАНІЗМИ СПІВПРАЦІ (ПРОГРАМА РОБОТИ, РОБОЧІ ГРУПИ, ЕКСПЕРИМЕНТИ)

Програма роботи (PoW): НАТО STO використовує щорічну Програму роботи – по суті, перелік затверджених дослідницьких заходів (кожен з яких пропонується країнами або

командуваннями НАТО). Програма роботи охоплює багато тем (від матеріалознавства до штучного інтелекту та людських факторів). Цей механізм дозволяє країнам долучатися до будь-яких проєктів, які їх цікавлять. Програма роботи є скоріше інструментом координації, ніж програмою фінансування. Результатом діяльності в рамках програми роботи може бути **технічний звіт, технічний меморандум** або навіть демонстраційний зразок. Оскільки фінансування є децентралізованим, питання інтелектуальної власності зазвичай вирішуються в рамках діяльності. Якщо, наприклад, в результаті багатонаціонального експерименту буде розроблено спільний програмний код, команда, ймовірно, домовиться, що кожна країна може використовувати його для оборони, але не може оприлюднювати його без згоди інших країн – такі деталі будуть зафіксовані в протоколі групи або позначені обмеженим доступом (наприклад, «НАТО СЕКРЕТНО»).

Робочі групи та комісії: Кожна робоча група комісії STO є своєрідним міні-консорціумом, але без офіційного контракту. Участь регулюється процедурами роботи STO. Передбачається, що, роблячи свій внесок, ви також можете скористатися внесками інших. Часто ці групи уникають створення винаходів, що підлягають патентуванню (зазвичай основна увага приділяється науковим статтям, довідковим даним, техніко-економічним обґрунтуванням). Якщо все-таки з'являється ідея, що може бути запатентована, зазвичай її реалізують окремі винахідники через свої національні інституції, а НАТО/STO може опублікувати загальні висновки. Були випадки, коли спільні дослідження НАТО призводили до подальших проєктів розвитку, якими займалися країни або OCCAR, які згодом офіційно вирішували питання інтелектуальної власності на наступному етапі.

Експерименти та навчання: НАТО (особливо ACT) проводить концептуальні експерименти та демонстрації технологій (наприклад, CWIX – Coalition Warrior Interoperability eXercise – де нові технології тестуються на взаємосумісність). Під час них компанії можуть брати участь зі своїми продуктами. НАТО забезпечує конфіденційність цих запатентованих продуктів під час їх інтеграції в тести, а компанії зберігають свою інтелектуальну власність; НАТО отримує інформацію та, можливо, дані для встановлення вимог або стандартів. Існує неписане розуміння, що якщо ви приносите свою технологію на навчання НАТО, НАТО не вкраде її, але НАТО також не надасть вам ІВ – натомість НАТО може пізніше висунути вимогу, на яку вплинуло те, що воно побачило. Отже, управління ІВ тут полягає у забезпеченні дотримання угод про нерозголошення та належному поводженні з інформацією.

Нові механізми, що заслуговують на увагу: Новими механізмами, що заслуговують на увагу, є Інноваційний акселератор НАТО (DIANA) та Інноваційний фонд НАТО:

- **DIANA:** Як зазначалося, він проводить конкурси та надає гранти і послуги з прискорення розвитку стартапам, що працюють над технологіями подвійного призначення. Він чітко гарантує, що учасники зберігають свою інтелектуальну власність, а НАТО не бере на себе права власності, що є відхиленням від класичного принципу «НАТО платить = НАТО володіє» з поважної причини (для заохочення участі).
- **Інноваційний фонд НАТО:** це венчурний фонд (багатонаціональний), який інвестує в компанії на початковій стадії розвитку в галузі нових технологій. Він придбає частки в стартапах. Він є незалежним, але пов'язаний з НАТО. Інтелектуальна власність цих стартапів залишається за ними, але Фонд (і опосередковано країни НАТО, що інвестують) сподіваються скерувати ці компанії на виробництво технологій, корисних для союзників. Можуть існувати додаткові угоди або очікування, що компанії не продаватимуть чутливі технології супротивникам – це більше регулюється умовами інвестицій (наприклад, умовами «золотої акції», дотриманням експортного законодавства). Це відображає



усвідомлення країнами НАТО того, що для того, щоб не відставати, вони повинні брати участь у комерційних інноваціях.

6.3 УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА ДАНИМИ В НАТО

Контекст НАТО: НАТО офіційно не використовує ці терміни так, як ЄС у своїх проєктах, але концептуально:

- У спільних проєктах НАТО (за участю декількох країн) попередні внески кожної країни є її базова ІВ; нові спільні результати часто розглядаються як спільна власність цих країн або НАТО, якщо це офіційний проєкт НАТО.
- У контрактах на закупівлю НАТО (НАТО купує у постачальника) контракт передбачатиме, що будь-який результат (технічні дані, програмне забезпечення тощо) може бути використаний НАТО. Технологія підрядника, використана в результаті, може залишатися його власністю, але НАТО, ймовірно, отримає ліцензію на її використання. Наприклад, програмне забезпечення, що постачається, може містити модулі, що належать підряднику – НАТО буде домовлятися про права на використання і навіть модифікацію в межах НАТО. Директива про закупівлі Bi-SC, ймовірно, вимагає від СО (контрактного офіцера) включити відповідні положення, щоб НАТО не було обмежене правами власності.

Класифікація та поширення: Це є основою управління даними НАТО. Всій інформації в рамках науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт НАТО присвоюється рівень класифікації або обробки (від «Некласифіковано НАТО» до «Обмежено НАТО», «Конфіденційно», «Таємно» тощо). Багато публікацій STO мають статус «Некласифіковано НАТО» і навіть є публічними, але якщо вони стосуються чутливих технологій, вони можуть бути класифіковані. Наприклад, якщо щось має статус «Секретно НАТО», його «розповсюдження» обмежується особами, які мають допуск у країнах НАТО – це фактично означає, що інтелектуальна власність або знання захищені від сторонніх осіб. НАТО має суворі правила, згідно з якими будь-яка секретна інформація не може бути передана організаціям, що не входять до НАТО (або навіть країнам-партнерам НАТО) без відповідного дозволу. Це контрастує з проєктами ЄС, які, за винятком рідкісних випадків, не є секретними і можуть бути опубліковані. Отже, за замовчуванням НАТО дотримується принципу «необхідності знати», тоді як ЄС за замовчуванням дотримується принципу «поширювати, якщо не сказано інше». Україна, яка прагне приєднатися до обміну інформацією НАТО, має бути здатна поводитися з такою секретною інформацією аналогічним чином.

Водночас НАТО також зацікавлене в поширенні інформації всередині альянсу. Завдяки STO цінні результати досліджень публікуються у вигляді технічних звітів STO, які часто широко поширюються серед дослідницьких лабораторій держав-членів (якщо вони не є секретними). Якщо вони є секретними, вони все одно надходять до уповноваженого персоналу всіх членів альянсу. Це означає, що дослідник, наприклад, з Канади () може дізнатися про результати проєкту, очолюваного Італією, через канали STO – це форма поширення інформації, хоча і обмежена НАТО.

Права на дані та технічну інформацію: У контрактах НАТО часто визначаються **права на «технічні дані»**, наприклад, право НАТО використовувати надані дані. Якщо підрядник позначає дані як власність, НАТО все одно може мати права на їх внутрішнє використання, але НАТО погоджується не розголошувати їх за межами організації. Наприклад, NCIA іноді закуповує програмне забезпечення за ліцензіями, які дозволяють усім органам НАТО використовувати його, але не поширювати серед громадськості. У багатонаціональних проєктах поза структурами НАТО країни підписують **угоди про обмін даними/інформацією**, щоб обмінюватися технічними даними без побоювання втратити контроль (зазвичай використовуються двосторонні або багатосторонні угоди



про обмін інформацією про НДДКР, де кожна сторона погоджується не розголошувати та не використовувати інформацію без дозволу).

Порівняння з ЄС: Модель НАТО є більш обмежувальною в поширенні, але більш щедрою у внутрішньому обміні. Модель ЄС може призвести до патенту (публічне розкриття та юридичний захист), тоді як модель НАТО може призвести до класифікації документа (секретний, але фізично захищений). Зосередження НАТО на класифікації захищає секрети, але може перешкоджати співпраці із зовнішніми партнерами або галузями, які не мають допуску. НАТО намагається пом'якшити це маючи некласифіковані «публічні» версії деяких досліджень.

Міркування щодо експортного контролю: Оскільки НАТО включає основних експортерів зброї з суворими законами (зокрема, ITAR США), будь-яка технологія, що проходить через канали НАТО, повинна дотримуватися цих законів. Наприклад, якщо американська технологія бере участь у проєкті НАТО, США часто встановлюють умови, що вона не може бути передана певним іншим країнам або що повинні бути підписані гарантії кінцевого використання. НАТО має внутрішні процедури для управління цим, але фактично це означає, що певні передові дослідження можуть виключати деяких союзників, які не мають відповідних повноважень. ЄС уникає цього, виключаючи технології третіх сторін з EDF. НАТО не може виключати своїх власних членів, тому покладається на переговори в кожному конкретному випадку і часто зберігає такі проєкти двосторонніми або в менших групах під егідою НАТО, але без залучення всіх. Для України інтеграція в такий механізм означає, що перспективний менеджмент у сфері ІВ має фокусуватись на нерозповсюдженні (щоб випадково не порушити умови експорту/ліцензії при обміні або продажу чогось). Аналіз НАТО показує необхідність ретельного обліку того, які обмеження супроводжують кожну технологію – це може бути включено в новий реєстр інтелектуальної власності України.

Відмінності між НАТО та ЄС: Підсумовуючи відмінності в обробці ІВ/даних:

- Підхід НАТО: більш **колективістський** всередині (всі союзники діляться вигодами), але **обмежувальний зовні** (захист від інших), часто за допомогою класифікації.
- Підхід ЄС: більш **конкурентний** всередині (консорціуми деяких країн, не обов'язково всіх) і **відкритий зовні**, принаймні в межах єдиного ринку (результати в ідеалі поширюються на всю промисловість ЄС і навіть публікуються в усьому світі, якщо це не шкодить інтересам ЄС).
- НАТО розглядає інтелектуальну власність через призму стратегічного контролю та єдності (жоден союзник не залишається без доступу), ЄС розглядає інтелектуальну власність через призму економіки та інновацій (жодна компанія не залишається без стимулів). Стратегія України повинна поєднувати ці підходи: забезпечити Міністерству оборони та всім відповідним суб'єктам національної безпеки доступ до будь-яких оборонних інновацій (як це робить НАТО), але також забезпечити, щоб компанії та винахідники отримували винагороду та могли випускати продукти (як у моделі ЄС).

7. ПОРІВНЯННЯ

Нижче наведено порівняльну таблицю основних аспектів моделей управління інтелектуальною власністю та науково-дослідницькою діяльністю в ЄС та НАТО, а також аналітичні коментарі щодо їхніх сильних і слабких сторін. (Скорочена версія наведена додатку А у Висновках).

Управління та інституційна структура: ЄС будує офіційні програми на чіткій правовій базі. Європейський оборонний фонд та Horizon Europe діють відповідно до регламентів ЄС. Програмами керує Європейська Комісія або спеціалізовані агентства. Прийняття рішень відбувається за принципом «зверху вниз» (запрошення до подання пропозицій, оцінка, надання грантів), а держави-члени здійснюють нагляд через комітети. Управління НАТО є міжурядовим: ініціативи затверджуються комітетами національних представників (наприклад, Радою НАТО з питань науки і технологій або Північноатлантичною радою для великих програм), а виконання часто відбувається знизу вгору (країни самостійно вирішують про свою участь). У НАТО немає єдиного «органу з питань НДДКР» (), як це є у випадку з Комісією для ЄС – відповідальність розподілена між різними органами. Це означає, що ЄС може застосовувати єдині правила до всіх проєктів, тоді як НАТО має переконувати країни прийняти спільні керівні принципи. Для України це означає, що підхід, подібний до підходу ЄС, може забезпечити порядок і передбачуваність (завдяки законам і директивам Міністерства оборони, які застосовуються до всіх проєктів), але підхід, подібний до підходу НАТО, нагадує про необхідність гнучкості та добровільної участі (особливо при роботі з декількома партнерами).

Фінансування та масштаб: фінансування ЄС на оборонні дослідження та розробки зросло (програма Європейської комісії «Горизонт Європа» - 95,5 млрд євро на період 2021-2027 та Європейський оборонний фонд (EDF) має спеціальний бюджет у розмірі 7,9 млрд євро). Воно є значним і орієнтованим на проєкти. Спільне фінансування НАТО на дослідження та розробки є порівняно незначним (поза новими інноваційними ініціативами НАТО в основному покладається на те, що країни надають добровільно). Однак сила НАТО полягає в об'єднанні зусиль у натуральній формі – багатомільйонних досліджень, проведених країнами. Підхід ЄС дозволяє вкладати кошти для досягнення конкретних результатів (наприклад, заклик до створення роїв дронів в рамках EDF принесе багато пропозицій, одна з яких отримає фінансування для створення демонстраційної моделі). Підхід НАТО базується на визначенні спільних потреб і сподіванні, що країни зроблять свій внесок; він може зазнати невдачі, якщо країни будуть зайняті іншими справами або якщо переваги не будуть відразу очевидними. Для України залучення коштів ЄС (зрештою, як члена ЄС або через партнерства EDF) може стати переломним моментом для ресурсів, тоді як НАТО може запропонувати більше в обмін досвідом та встановленні стандартів. У короткостроковій перспективі Україна повинна привести свою політику фінансування у відповідність до практики ЄС, щоб залучити гранти, та до практики НАТО, щоб приєднатися до спільних експериментів (навіть як країна-партнер у діяльності STO).

Договірні підходи: Як описано, ЄС використовує офіційні договори/гранти з детальними умовами. НАТО використовує або багатонаціональні угоди, або договори через свої агентства. Однією з помітних відмінностей є спосіб вирішення спорів або забезпечення виконання: у разі грантів ЄС Комісія може призупинити фінансування або вимагати повернення коштів, якщо умови (включно з зобов'язаннями щодо інтелектуальної власності) порушені. Ця загроза забезпечує дотримання вимог. У НАТО, якщо країна порушує неформальну угоду (наприклад, зловживає спільною інформацією), це стає дипломатичною проблемою – довіра може похитнутися, але централізованого примусового виконання немає. У контрактах з підрядниками агентства НАТО включають арбітражні застереження, оскільки органи НАТО не можуть бути притягнуті до відповідальності в національних судах. Отже, система НАТО в більшій мірі базується на довірі та взаємних інтересах. Сильна сторона: це сприяє досягненню консенсусу та доброзичливості; слабка сторона: це залежить від цього. Сильна сторона системи ЄС – це чіткість та можливість примусового виконання; слабка сторона – жорсткість. Україна захоче мати чіткі договори, які можна примусово виконувати на внутрішньому рівні (щоб запобігти непорозумінням з місцевою промисловістю) – це свідчить на користь європейського стилю. Але при неформальному спілкуванні з союзниками (наприклад,

при отриманні певної технічної інформації) їй доведеться покладатися на довіру та взаємну ввічливість, як у НАТО.

Власність та використання інтелектуальної власності: проєкти ЄС спрямовані на комерціалізацію – власників інтелектуальної власності заохочують патентувати та продавати продукт (ЄС навіть вимірює успіх за кількістю поданих патентів та випущених продуктів). Співпраця в рамках НАТО спрямована на підвищення спроможностей – успіх вимірюється концепцією, прийнятою в НАТО, або технологією, яка використовується в декількох арміях, а не патентами. Насправді патенти на результати науково-технічної діяльності НАТО є рідкісними (ті, що все-таки існують, належать особам або країнам, які не входять до НАТО). НАТО, як правило, створює колективні знання (часто це наукові дані, що можуть бути опубліковані, або конфіденційні технічні дані НАТО). Жодна з цих моделей не є кращою за іншу: модель ЄС дозволяє створювати технології подвійного призначення, які приносять користь економіці та обороні (наприклад, нові матеріали, які компанія може широко продавати, а військові також купують). Модель НАТО може створювати такі речі, як загальні стандарти (які не підлягають патентуванню, але є надзвичайно цінними, наприклад, протокол передачі даних, який використовують усі союзники). Україні потрібні обидві моделі: вона хоче мати оборонну промисловість, яка продає свою продукцію по всьому світу (результат моделі ЄС), і вона хоче взаємодії з союзниками (результат моделі НАТО, такий як прийняття стандартів). Концепція спільної власності в ЄС є цікавою для ситуації в Україні: якщо українська організація спільно з іноземною організацією займається розробкою, замість суперечок вони можуть домовитися про спільну інтелектуальну власність з взаємною свободою використання – це часто роблять консорціуми ЄС. Водночас, якщо Україна повністю оплачує НДДКР, вона може дотримуватися логіки НАТО щодо збереження інтелектуальної власності.

Права на дані та безпека: консорціуми ЄС можуть створювати відкриті набори даних або відкрито публікувати алгоритми (якщо учасники не вирішать зберегти деякі комерційні таємниці). Дослідження НАТО часто дають закриті набори даних (наприклад, показання датчиків з випробувань, які є секретом НАТО). Це означає, що НАТО накопичує багато інформації в захищених сховищах, тоді як ЄС, як правило, оприлюднює інформацію або принаймні випускає її на ринок. Сильною стороною підходу НАТО є безпека та контрольований доступ; слабкою стороною є те, що він може обмежувати інновації, оскільки над проблемою може працювати менше людей (лише персонал, що має допуск). Відкритий підхід ЄС дозволяє широко залучати наукові кола та промисловість, але також може ненавмисно розкривати можливості. Останнім часом ЄС та НАТО намагаються знайти баланс: ЄС має деякі проєкти, які вимагають від учасників допуску до секретної інформації, а НАТО намагається оприлюднювати більше несекретних результатів, щоб розширити вплив. Для України урок полягає в тому, щоб застосовувати багаторівневий підхід: деякі результати оборонних досліджень і розробок повинні бути засекречені і надаватися лише тим, хто має потребу в їх знанні (особливо якщо вони розкривають вразливі місця або особливості контрзаходів), тоді як інші результати можуть бути несекретними і надаватися промисловості для отримання рішень. Внутрішній посібник із класифікації інтелектуальної власності (як частина нової інструкції Міністерства оборони) буде мати вирішальне значення.

Експортний контроль та вплив третіх сторін: виключення ЄС контролю інтелектуальної власності третіх сторін має безпосереднє значення для України, оскільки вона інтегрується з ЄС. Україна повинна буде забезпечити, наприклад, що якщо вона використовує турецькі або ізраїльські компоненти в системі, спільно розробленій за кошти ЄС, вона має права на їх використання/експорт в ЄС. НАТО не має такого офіційного правила, але розглядає кожний випадок окремо (наприклад, можливо, слід уникати використання компонента, яким один союзник не може поділитися з іншим). У контексті України, яка має справу як із західними, так і зі східними технологіями, важливим буде відстеження походження та ліцензування. Цей порівняльний аспект

свідчить про те, що Україні слід встановити етап «перевірки експортного контролю» у плануванні проєктів НДДКР: наслідувати ЄС, надаючи перевагу технологіям із чітким, необмеженим ліцензуванням для союзників, та бути обізнаною з правилами членів НАТО, щоб не порушувати їх під час обміну результатами.

Спори та забезпечення виконання: У ЄС, якщо між партнерами виникає спір щодо інтелектуальної власності, в ідеалі його вирішують за допомогою медіації в рамках консорціумної угоди; якщо це неможливо, то за допомогою судів/арбітражу відповідно до права, що регулює договір (часто це бельгійське право для грантів EDF). У контексті НАТО спори частіше вирішуються шляхом переговорів у комітетах НАТО (оскільки звернення до суду є складним, коли йдеться про декілька національних юрисдикцій). Наприклад, якщо дві країни в рамках проєкту НАТО не можуть дійти згоди щодо того, хто може ліцензувати винахід, їм доведеться обговорити це або перенести питання на політичний рівень. Однією з переваг НАТО є усталена практика консультацій та пошуку консенсусу; недоліком є те, що цей процес може бути повільним. Для системи України рекомендується мати чіткий правовий шлях (арбітражна комісія або призначений комітет з питань спорів щодо інтелектуальної власності), щоб розбіжності (наприклад, між приватною компанією та Міністерством оборони) не затримували проєкти надовго.

Аналіз переваг і недоліків:

- Переваги моделі ЄС: структурована система, стимулює інновації, приносить економічні вигоди, юридично чітка. Недоліки: процеси можуть бути повільними та бюрократичними. Модель не завжди відповідає конкретним військовим потребам, оскільки часто орієнтується на промисловість. Існує ризик, що приватний сектор утримуватиме інтелектуальну власність поза державним використанням. Цього можна уникнути лише через ретельне управління.
- Переваги моделі НАТО: зосереджена на військовому використанні, забезпечує обмін знаннями між збройними силами союзників, належно захищає секретні технології, будує взаємосумісність та довіру в коаліції. Недоліки: мінімальне комерційне використання технологій (втрачаються можливості подвійного призначення), менш формальні механізми можуть створювати прогалини у захисті інтелектуальної власності (система спирається на добру волю), повільніше започаткування проєктів через необхідність консенсусу. Переваги моделі НАТО: зосереджена на військовій корисності, забезпечує обмін знаннями між тими, хто їх потребує у збройних силах, належним чином поводить з секретною технікою, будує взаємодію та довіру в коаліції. Недоліки: мінімальне комерційне використання (втрачає можливості подвійного використання), менш формальні засоби потенційних прогалин у захисті інтелектуальної власності (покладається на добру волю), повільніше започаткування проєктів через необхідність консенсусу.

Для України це означає необхідність поєднання сильних сторін: створення формальних правил та стимулів (за зразком ЄС) для запуску інновацій, одночасно впроваджуючи принципи безпеки та обміну (за зразком НАТО) для забезпечення задоволення потреб оборони та зобов'язань альянсу. Недоліки, яких слід уникати: надмірна бюрократизація, що пригнічує винахідливість на передовій (пастка ЄС), та відсутність правозастосування, що може знову створити вакуум відповідальності (пастка НАТО).

У висновку, порівняльний аналіз показує, що моделі ЄС і НАТО, хоч і різні, але є взаємодоповнюючими. Гібридний підхід для України є не тільки можливим, але й бажаним – поєднання прагнення ЄС до інновацій та дисципліни НАТО в питаннях безпеки. У наступному розділі будуть запропоновані конкретні елементи обох моделей, які Україна може впровадити.



8. ЕЛЕМЕНТИ, ЩО МОЖУТЬ БУТИ ЗАСТОСОВАНІ В УКРАЇНІ

На основі порівняльного аналізу в цьому розділі ключові рекомендації для України згруповані за тематичними напрямками. Це конкретні елементи, запозичені з практики ЄС/НАТО, які Україна може адаптувати у власній політиці управління інтелектуальною власністю та НДДКР, зосередившись на тому, що є реалістичним у найближчій перспективі.

- **Політика в галузі інтелектуальної власності:** Розробити комплексну політику Міністерства оборони в галузі інтелектуальної власності, яка чітко визначає право власності та права на всі результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у сфері оборони. Ця політика повинна закріпити, що винаходи, розроблені військовослужбовцями або за рахунок фінансування оборони, є власністю держави, гарантуючи при цьому визнання винахідників та справедливую компенсацію. Вона також повинна встановлювати правила щодо внесків приватного сектора (наприклад, якщо компанія розробляє щось за рахунок фінансування Міністерства оборони, Міністерство оборони отримує ліцензію або спільну власність). По суті, політика України може відображати поняття ЄС про «створеної ІВ» (державна або спільна власність на результати оборонних проєктів) та «background ІВ» (поважаючи внесок компаній). Ця політика повинна бути публічною і використовуватися як основа для всіх контрактів та внутрішніх процедур, подібно до того, як країни НАТО мають свою політику щодо оборонної інтелектуальної власності, а ЄС має свою структуру в угодах про надання грантів.
- **Права на дані:** Впровадити систему управління правами на дані та технічну інформацію. За прикладом НАТО, Міністерство оборони України має запровадити класифікаційні правила для інформації про науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) – наприклад, такі категорії, як «Для службового користування (конфіденційні, але несекретні дані НДДКР)», «Конфіденційно» або вище для технологій, що мають військове значення. Для кожного проєкту слід розробити план управління даними (DMP), в якому зазначається, які дані будуть відкритими, які – обмеженими, і хто матиме до них доступ. З боку ЄС слід впровадити практику, згідно з якою для кожного проєкту необхідно визначати базові дані та отримувати дозвіл на їх використання. З боку НАТО слід впровадити принцип «необхідності знати» для конфіденційних даних – наприклад, якщо технічні характеристики прототипу є секретними, слід забезпечити, щоб доступ до них мали лише особи, які мають допуск до проєкту. Крім того, забезпечте права Міністерства оборони на використання даних: наприклад, усі контракти на НДДКР повинні містити пункт про те, що Міністерство оборони має право використовувати та відтворювати будь-які дані або звіти, надані для урядових цілей (аналогічно контрактам НАТО та США). Це означає, що навіть якщо компанія володіє інтелектуальною власністю, Міністерство оборони може вільно використовувати ноу-хау всередині підрозділів – це критично важливий момент для уникнення ізоляваності.
- **Моделі контрактів:** необхідно розробити та впровадити **типові положення контрактів** для різних сценаріїв НДДКР як інструментарій для співробітників, відповідальних за закупівлі. Вони повинні включати:
 - *Грантові контракти* – для випадків, коли МО надає грант науково-дослідному інституту або малому бізнесу (наприклад, конкурси інновацій), використовуючи умови в стилі ЄС (бенефіціар володіє результатами, МО отримує ліцензію на використання, зобов'язання звітувати та використовувати результати).

- *Угоди про спільну розробку* – для проєктів з міжнародними партнерами або декількома українськими зацікавленими сторонами, з використанням шаблону консорціумної угоди (визначення внесків, часток власності, прав доступу, аналогічних консорціумним угодам ЄС).
- *Договори про закупівлю (повна власність)* – коли МО повністю фінансує розробку, включають пункт у стилі НАТО: МО зберігає/повертає всі права інтелектуальної власності, включаючи патенти, дані тощо, хоча підряднику може бути дозволено використовувати технологію для інших цілей з дозволу.
- *Ліцензійні угоди* – шаблони для нового пілотного механізму ліцензування, за яким МО як власник інтелектуальної власності може надавати ліцензію виробнику (включаючи положення про роялті, строк дії, субліцензування, контроль якості, обмеження на експорт, якщо такі є, тощо). Кожен набір типових положень повинен бути стандартизований та затверджений юридичними органами, щоб окремі департаменти не мали необхідності винаходити нові умови. Це відповідає практиці ЄС щодо стандартних умов надання грантів та стандартних положень НАТО в директивах про закупівлі.
- **Процеси НДДКР:** запровадити структуроване управління процесами НДДКР. Це означає, що від початку до завершення проєкту враховуються питання інтелектуальної власності. Наприклад, коли пропонується проєкт НДДКР (військовою частиною або зовнішнім замовником), проводиться швидкий огляд інтелектуальної власності: яка базова технологія використовується? Хто буде володіти чим? Чи можна буде опублікувати результати? Практика НАТО в цьому питанні є повчальною: перш ніж країни розпочинають спільний проєкт, вони домовляються про ці питання в меморандумі про взаєморозуміння. Міністерство оборони України могло б вимагати «лист умов інтелектуальної власності» для кожного внутрішнього проєкту НДДКР. Крім того, слід перейняти практику ЄС щодо проміжної та кінцевої звітності, яка включає розділи про стан інтелектуальної власності (чи подано патенти? чи є розкриття інформації, що потребує захисту?). Слід використовувати **інноваційний портал «єдиного вікна»**, який зараз запускається, – вбудувати в нього форму подання інтелектуальної власності, де винахідники повинні заповнювати такі поля, як «співтворці, попередній стан техніки, рекомендації щодо класифікації». По суті, слід інтегрувати відстеження інтелектуальної власності в інноваційний процес. Інший процес: встановити **робочий процес передачі технологій** для співпраці з іноземними організаціями, як запропонувало управління інтелектуальної власності Міністерства оборони. Наприклад, якщо іноземний партнер ділиться технологіями, запровадити стандартну процедуру перегляду та угоди (угода про нерозголошення або ліцензія) через Управління передачі оборонних технологій (як заплановано).
- **Управління (інституційне):** Посилити та формалізувати органи управління. Перспективне управління інтелектуальної власності Міністерства оборони повинно бути повністю уповноважене як центральний координатор. В своїй діяльності воно повинно наслідувати схему координації НАТО, створивши Керівний комітет з інтелектуальної власності, до складу якого входять представники Генерального штабу, закупівельних агентств, розвідки (для класифікації) та національного відомства з інтелектуальної власності. Цей комітет розглядатиме основні рішення щодо інтелектуальної власності (наприклад, чи слід патентувати винахід або зберігати його в таємниці). Також слід розглянути можливість створення Консультативної ради з питань інтелектуальної власності із залученням зовнішніх експертів (наприклад від промисловості та науковців) для періодичного перегляду стратегії України в галузі інтелектуальної власності в

оборонній сфері – аналогічно тому, як Європейська комісія скликає групи експертів для EDF або як НАТО залучає консультативні групи. Мета полягає в тому, щоб забезпечити прозорість та підтримку з боку всіх зацікавлених сторін, запобігаючи ізоляції режиму інтелектуальної власності.

- **Фінансування:** збільшити та диверсифікувати фінансування оборонних досліджень і розробок за допомогою стимулів у сфері інтелектуальної власності. Виділити частину оборонного бюджету або коштів допомоги на «Фонд оборонних інновацій», який може надавати невеликі гранти або укладати контракти з перспективними проєктами з чіткими рамками інтелектуальної власності (можливо, спільно інвестувати з Інноваційним фондом НАТО в українські стартапи). Заохочувати державно-приватне партнерство: наприклад, якщо українська технологічна компанія інвестує в розробку продукту для військових, запропонувати відповідні кошти або виплати за досягнення певних етапів, а натомість домовитися про спільну інтелектуальну власність або довгострокові угоди про постачання. Крім того, необхідно запровадити премії за інновації в конкретних пріоритетних сферах (таких як захищений зв'язок, засоби протидії дронам), які будуть передбачати, що переможці повинні надати Міністерству оборони ліцензію, але при цьому зберігають право власності (щоб вони могли комерціалізувати свої розробки, як це робиться в ЄС). Механізми фінансування також повинні бути пов'язані з результатами інтелектуальної власності: наприклад, бонусні виплати за проєкт, який призводить до отримання патенту або внеску, що відповідає стандартам НАТО. Це імітує програми ЄС, які стимулюють використання, та все частіше використовуються НАТО на початковому етапі фінансування.
- **Взаємоумісність:** узгодити процеси ІВ та НДДКР України для сприяння взаємосумісності з партнерами з ЄС та НАТО. На технічному рівні вимагати, щоб будь-який проєкт НДДКР у сфері оборони з самого початку враховував стандарти НАТО (тобто посилання на STANAG). На правовому рівні, при вступі в проєкт з фінансуванням ЄС або за участю НАТО, використовувати встановлені рамки, а не власні українські. Наприклад, якщо Україна приєднується до проєкту EDF, прийняти стандартні умови угоди EDF і просто переконатися, що українське законодавство може їх прийняти. При реалізації двостороннього проєкту з союзником по НАТО, запропонувати використовувати шаблон, подібний до тих, що використовує країна-партнер (багато західних країн мають стандартні шаблони двосторонніх меморандумів про взаєморозуміння в галузі НДДКР). Це дозволить уникнути безлічі несумісних угод. Також слід забезпечити мовну взаємосумісність: переконайтеся, що всю документацію щодо інтелектуальної власності (патентні заявки, ліцензії) можна підготувати англійською мовою, якщо це необхідно – НАТО працює англійською та французькою мовами, ЄС – переважно англійською мовою в технічних питаннях, тому Україна повинна вести двомовні записи для полегшення співпраці.

Впровадивши ці групові рекомендації, Україна ефективно створить міст між своєю новоствореною системою та усталеними найкращими практиками ЄС/НАТО. Багато з цих елементів можна розпочати протягом 3–12 місяців (як вимагається в найближчій перспективі): наприклад, розробку типових положень та політик можна здійснити за кілька місяців; формування комітетів та впровадження заходів щодо ІВ у процеси також можна швидко організувати за директивою МО. Деякі елементи (такі як механізми фінансування або повне укомплектування персоналу управління ІВ) можуть потребувати до року для доопрацювання, але їх можна розпочати вже зараз. Загальним результатом стане екосистема оборонних досліджень і розробок, де заохочуються та захищаються інновації (за зразком ЄС) і де захищаються військові та державні інтереси (за зразком



НАТО). У таблиці 2 в додатку А наведено перелік цих рекомендацій із посиланнями на конкретні джерела ЄС/НАТО для додаткового ознайомлення.

9. ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

Впровадження нової моделі управління вимагатиме конкретних правових реформ та організаційних змін. У цьому розділі викладено необхідні зміни:

Правові реформи: Основною правовою зміною є прийняття **законодавства про «винаходи на службі»**. Після прийняття цього закону будуть внесені зміни до Цивільного кодексу та пов'язаних законів, щоб чітко визнати інтелектуальну власність, створену під час військової служби, як власність держави (з гарантією моральних прав винахідника та компенсації). Ця реформа оновлює правову базу України, щоб вона відповідала практиці багатьох країн НАТО (наприклад, у США та Великій Британії вже давно діють положення, що передають військові винаходи у власність уряду). Крім цього, додаткові правові заходи включають:

- **Внесення змін до Закону про закупівлі:** оновлення законодавства про державні закупівлі або правил закупівель Міністерства оборони з метою обов'язкового включення положень про інтелектуальну власність до контрактів на оборонні дослідження та розробки і закупівлі. Це може бути проста умова, додана до стандартних умов контракту, що використовуються закупівельною агенцією МО, яка відображає нову політику МО щодо інтелектуальної власності (наприклад, «Усі результати інтелектуальної власності повинні оброблятися відповідно до Інструкції МО X/2025, і постачальник погоджується з правами МО, визначеними в ній»).
- **Закони про класифікацію та секретність:** Переглянути законодавчу базу про секретність, щоб забезпечити його відповідність потребам НДДКР. Зокрема, закон повинен дозволяти записувати секретні винаходи у внутрішньому реєстрі. Багато країн НАТО мають процедуру збереження секретності патентів (наприклад, подання заявки на патент, але згодом збереження його в таємниці за розпорядженням уряду). Україна може розглянути можливість додавання положень про механізм «секретного патенту» або принаймні уточнення того, як можна захистити секретну технічну інформацію (щоб винахідники довіряли її розкриттю всередині країни). За необхідності внести зміни до нормативних актів, щоб дозволити Міністерству оборони видавати розпорядження про конфіденційність замість публічного патентування, як передбачено в 4-місячному процесі прийняття рішень.
- **Гармонізація експортного контролю:** Узгодити списки та нормативні акти України з експортного контролю з відповідними документами ЄС та ключових країн НАТО, щоб коли українські інновації досягнуть потенційного експорту, правила були чіткими. Це може передбачати оновлення контрольних списків (багато з яких базуються на Вассенаарській угоді, якої дотримуються НАТО/ЄС) та забезпечення того, щоб новий закон про інтелектуальну власність містив посилання на дотримання експортного контролю (наприклад, зобов'язання винахідника не подавати патент за кордон або не експортувати технології без дозволу). Закріпити в законі або нормативному акті роль Управління інтелектуальної власності Міністерства оборони у взаємодії з органом експортного контролю при ліцензуванні технологій за кордоном, щоб один орган координував як затвердження інтелектуальної власності, так і експортні дозволи для оборонних технологій, спрощуючи процес (урок від ЄС/НАТО, де



розпорошеність між органами інтелектуальної власності та експортними агентствами може спричиняти затримки).

- **Механізм вирішення спорів:** розглянути можливість внесення до законодавства (можливо, до внутрішніх правил Міністерства оборони або навіть до закону про військово-технічне співробітництво) положення про створення спеціалізованої арбітражної комісії або медіаційної ради для вирішення спорів щодо інтелектуальної власності, що виникають у зв'язку з оборонними контрактами. Це могло б стати швидшим способом вирішення спірних питань у порівнянні з цивільною судовою практикою. НАТО та OSCAR часто покладаються на арбітраж у вирішенні спорів, Україна може наслідувати цей приклад, надавши повноваження невеликій комісії (можливо, включаючи незалежного експерта або суддю у відставці) для розгляду, наприклад, справи, в якій підрядник оскаржує претензії Міністерства оборони на винахід або винахідник оскаржує розмір компенсації.

Організаційні зміни:

- **Структура управління інтелектуальної власності Міністерства оборони:** Як зазначалося, підрозділ інтелектуальної власності було створено при Управлінні військової юстиції ГШ ЗСУ, з планами підвищити його до рівня повноцінного управління. Це підвищення слід здійснити, зробивши Управління інтелектуальної власності підзвітним безпосередньо заступнику міністра. Організаційні схеми повинні відображати це, надаючи начальнику управління повноваження для забезпечення дотримання політики інтелектуальної власності у всіх підрозділах Міністерства оборони та Збройних Сил України. В ідеалі Управління повинно мати підрозділи, наприклад, один для «Управління винаходами та патентами», один для «Контрактів та ліцензування», один для «Міжнародного трансферу технологій». Така спеціалізація допоможе управляти робочим навантаженням.
- **Координація інтелектуальної власності в уряді:** Інтелектуальна власність у сфері оборони не існує у вакуумі, тому Україна повинна призначити представників у відповідних установах. Міністерство економіки (яке займається політикою інтелектуальної власності на національному рівні та контролює патентне відомство) повинно мати контактну особу з питань інтелектуальної власності у сфері оборони для координації подання патентних заявок та економічних стимулів. Міністерство стратегічних галузей промисловості або Державний концерн оборонної промисловості (якщо такий існує) повинні інтегрувати управління інтелектуальною власністю у свою діяльність у сфері досліджень і розробок у промисловості. Можливо, слід створити спільну робочу групу між Міністерством оборони та УкрНОІВІ для безперебійної обробки заявок на патенти в галузі оборони (можливо, навіть для їх прискорення з огляду на національну безпеку або для забезпечення секретності). Така міжвідомча співпраця відображає те, як країни НАТО об'єднують відомства з питань оборони та інтелектуальної власності в процесі прийняття рішень (наприклад, у США Міністерство оборони співпрацює з USPTO щодо наказів про збереження таємниці).
- **Рада/комітет з інтелектуальної власності:** відповідно до рекомендацій, створити раду з інтелектуальної власності, до складу якої увійдуть представники Міністерства оборони (управління інтелектуальної власності, підрозділи закупівель), Міністерства юстиції (з юридичних питань), Міністерства економіки, УкрНОІВІ та Служби безпеки (з питань нагляду за класифікацією). Ця рада буде контролювати оновлення політики, основні суперечливі випадки, пов'язані з інтелектуальною власністю, та забезпечувати узгодженість дій усіх зацікавлених сторін в організації. Офіційно затвердити цей комітет наказом Міністерства оборони або розпорядженням Кабінету міністрів, який буде збиратися щокварталу.



- **Інтеграція з управлінням проєктами НДДКР:** Створити Управління програмами НДДКР в рамках Міністерства оборони або підпорядковане Генеральному штабу, яке комплексно розглядатиме проєкти НДДКР (це може бути частиною існуючого підрозділу з розробки озброєнь). Одним із функцій цього управління має бути управління ІВ. Наприклад, якщо управління контролює портфель проєктів (дрони, РЕБ, тощо), він повинен координувати свою діяльність з Управлінням з інтелектуальної власності для відстеження питань інтелектуальної власності в кожному проєкті. Ця рекомендація базується на практиці ЄС, де програмні менеджери контролюють використання ІВ, та НАТО, де АСТ контролює прогрес оборонних інновацій у різних проєктах.
- **Людські ресурси та культура:** Оновити посадові інструкції та критерії ефективності для керівників проєктів та дослідників у збройних силах, включивши до них обов'язки щодо інтелектуальної власності (наприклад, «повинен забезпечити повідомлення про будь-які інновації до Управління інтелектуальної власності» або «оцінювати потенціал інтелектуальної власності результатів проєкту»). Можливо, призначити «офіцерів з інтелектуальної власності» у великих військових науково-дослідних підрозділах або командуваннях – аналогічно до того, як деякі командування НАТО мають офіцера з інновацій або технологій. Ці офіцери виступають сполучною ланкою між полем та Управлінням інтелектуальної власності Міністерства оборони, забезпечуючи охоплення всієї організації.

Підсумовуючи, можна сказати, що законодавчі зміни забезпечують підтримку нового режиму ІВ українськими законами (тобто це не просто політика, а правила, що підлягають виконанню), а організаційні зміни забезпечують наявність спеціалізованих кадрів та структур для його реалізації. Створення Управління ІВ Міністерства оборони вже є величезним кроком; доповнення його координаційними органами та впровадження ІВ в управління проєктами завершить цю картину. Наостанок зауважимо: під час внесення цих змін корисно все документувати (наприклад, у Посібнику з інтелектуальної власності в оборонній сфері, що містить усі нові закони, політики, організаційні схеми та робочі процеси) – його навіть можна опублікувати для забезпечення прозорості перед міжнародними партнерами, продемонструвавши серйозність намірів України щодо приведення своєї діяльності у відповідність до найкращих практик.

10. МОНІТОРИНГ, РИЗИКИ ТА ЇХ МІНІМІЗАЦІЯ

Впровадження нової моделі управління вимагає ретельного моніторингу прогресу та проактивного управління ризиками. У цьому розділі пропонуються ключові показники ефективності (КПЕ) для відстеження, визначаються основні ризики за категоріями та пропонуються заходи щодо їх мінімізації.

Ключові показники ефективності:

- **Відсоток проєктів НДДКР з планами щодо інтелектуальної власності:** необхідно відстежувати, яка частка ініціатив НДДКР у сфері оборони (включно з тими, що реалізуються із зовнішніми партнерами) має план управління інтелектуальною власністю або відповідні положення з самого початку. Мета: до кінця наступного року 100 % нових проєктів мають задокументовані умови щодо інтелектуальної власності.



- **Зареєстровані активи інтелектуальної власності:** кількість проєктів інтелектуальної власності, пов'язаних з обороною, офіційно зареєстрованих у реєстрі інтелектуальної власності Міністерства оборони, включаючи подані патенти, задокументовані комерційні таємниці або зареєстроване програмне забезпечення, захищене авторським правом. Зростання кількості свідчить про те, що система фіксує інновації. (Наприклад, якщо в 2023 році ця кількість була близькою до нуля, то ціль може становити 50+ до 2024 року, 200+ до 2025 року, з урахуванням того, що навіть засекречені проєкти повинні враховуватися внутрішньо).
- **Виплачена винагорода винахідникам:** необхідно обліковувати скільки винахідників (військовослужбовців) отримали винагороду відповідно до нового закону. Це дозволить оцінити, чи функціонує механізм стимулювання. Слід прагнути розглядати справи про виплату винагороди протягом встановленого терміну після оприлюднення винаходу.
- **Ліцензії, видані промисловості:** кількість ліцензійних угод, укладених між Міністерством оборони та компаніями для виробництва. Цей KPI свідчить про подолання розриву між НДДКР та закупівлями. Слід прагнути до стабільного зростання – наприклад, принаймні кілька угод у перший рік, з подальшим зростанням у міру надходження нових винаходів.
- **Вирішені спори:** Кількість спорів, пов'язаних з інтелектуальною власністю (наприклад, винахідник оскаржує право власності, або компанія оскаржує пункт договору) та час їх вирішення. В ідеалі спорів має бути мало, і вони мають вирішуватися мирним шляхом/швидко. Якщо кількість спорів різко зростає або вони затягуються, це вказує на проблеми з чіткістю договорів або прийняттям політики.
- **Кейси міжнародної співпраці:** скільки угод про передачу технологій або спільних проєктів з союзниками було укладено, що включають домовленості про інтелектуальну власність.

Ці ключові показники ефективності повинні регулярно повідомлятися Координаційній раді з питань інтелектуальної власності та, можливо, керівництву оборонного відомства для забезпечення підзвітності.

Ризики та заходи щодо їх мінімізації:

- **Юридичні ризики:** Одним із ризиків є затримки або перешкоди у прийнятті необхідних законів (політичні або бюрократичні перешкоди). **Заходи щодо зменшення ризиків:** Залучити парламентські комітети на ранньому етапі та скористатися широкою підтримкою, яка вже була продемонстрована під час прийняття закону “щодо прав інтелектуальної власності на об’єкти, створені у зв’язку з проходженням військової служби” щоб забезпечити остаточне затвердження. Крім того, підготувати план дій на випадок непередбачених обставин: якщо прийняття законів затримується, вжити тимчасових заходів у вигляді внутрішніх наказів Міністерства оборони. Іншим юридичним ризиком є конфлікти з чинним законодавством (наприклад, суперечність між цивільним законодавством про інтелектуальну власність та новими правилами оборони в цій сфері). **Пом’якшення:** доручити юридичним експертам провести ретельний аналіз і, за необхідності, включити поправки до будь-яких суперечливих законодавчих актів у пакет законодавчих заходів. Також розглянути можливість прийняття тимчасового регулювання КМУ, якщо парламент зволікає, щоб надати Міністерству оборони повноваження діяти.
- **Операційні ризики:** Сюди входить здатність Міністерства оборони до впровадження – наприклад, занадто мала кількість кваліфікованого персоналу або

підрозділи, які ігнорують нові процедури. **Зменшення ризиків:** необхідно посилити навчання та, можливо, залучити зовнішніх радників (наставників НАТО/ЄС) для роботи з Управлінням інтелектуальної власності в перший рік. Як засіб зменшення ризику, необхідно пов'язати дотримання вимог з бюджетом: наприклад, МО може передбачити, що кошти на НДДКР не будуть виділені, доки Управління ІВ не підтвердить, що умови ІВ виконані (в основному використовуючи контроль бюджету для забезпечення виконання). Іншим оперативним ризиком є ІТ-системи – реєстр або портал ІВ можуть зіткнутися з технічними проблемами. Заходи щодо зменшення ризику: використовувати існуючі системи (вони створюються на базі інноваційного порталу Збройних сил, що є розумним рішенням для зменшення ризику розробки) та мати резервні інструменти на випадок затримки розгортання реєстру ІВ (принаймні вести журнали винаходів в Excel, доки не буде готова база даних).

- **Культурний опір:** це, мабуть, найвищий ризик. Військовослужбовці та наукові працівники які звикли до старої системи, можуть скептично відноситись або побоюватись, що обмін своїми ідеями означатиме втрату особистої вигоди або неприємності (особливо якщо це стосується секретної інформації). Так само деякі посадові особи, які мали особисту вигоду від старої системи, можуть тихо чинити опір. **Запобіжні заходи:** необхідні сильні повідомлення від вищого керівництва МОУ, які підтримують цю ініціативу як критично важливу для військових зусиль та євроатлантичної інтеграції. Необхідно висвітлювати історії успіху винахідників, які отримали винагороду, щоб показати позитивні приклади. Також необхідно впровадити безпечний канал для повідомлення про винаходи (єдине вікно допомагає, дозволяючи будь-кому подавати заявки, навіть обходячи ланцюжок командування, якщо це необхідно). З часом, у міру виплати компенсацій та реєстрації ІВ (наприклад, нагородження за найкращий військовий винахід року), культура повинна змінитися в бік сприйняття ІВ як перегонями за винагородою. Щоб боротися з будь-якими укоріненими інтересами, що привласнюють ІВ, використовуйте антикорупційний підхід: проводьте періодичні аудити, і якщо хтось буде викритий у незаконному патентуванні, застосовуйте санкції (це може вимагати координації з правоохоронними органами, але публічне викриття порушника може стримати інших).
- **Секретність проти прозорості:** Існує ризик надмірної схильності в один бік: або надмірна класифікація (що може приховати інновації від тих, хто міг би їх розвивати), або недостатній захист (що може призвести до витоку конфіденційної інформації). Заходи щодо зменшення ризику: необхідно створити комісію з перегляду рішень щодо класифікації винаходів та включити до її складу експертів з розвідки та технічних експертів для зважування всіх «за» і «проти». Правило 4 місяців у законопроєкті змушує приймати рішення; забезпечте, щоб комісія була готовою приймати якісні рішення протягом цього часу. У разі сумнівів, запобіжним заходом може бути використання тимчасових патентних заявок, поданих під грифом секретності (деякі правові системи дозволяють секретні патенти). Крім того, необхідно проводити регулярні аудити, щоб переконатися, що нічого не залишається незапатентованим після закінчення терміну прийняття рішення. Управління інтелектуальної власності може позначати та ескалувати будь-які проблемні питання до вищого керівництва МОУ.
- **Ризики дублювання та координації:** Впровадження режиму ІВ може дублюватися з іншими ініціативами (такими як загальні програми інновацій або реформи оборонної промисловості). Існує ризик дублювання або суперечливих цілей. Ключову роль тут відіграє Рада з координації інтелектуальної власності (або подібний міжвідомчий механізм) – вона повинна взаємодіяти з будь-якими робочими групами з реформування оборонної промисловості, командою з

цифрової трансформації (якщо існує «єдине вікно» для ширших інновацій) тощо. Також чітко розмежуйте завдання: наприклад, якщо «Укроборонпром» (державна оборонна промисловість) має власні НДДКР, переконайтеся, що вони дотримуються правил МО щодо ІВ, коли фінансуються з державного бюджету.

- **Дотримання та забезпечення виконання:** Існує ризик, що навіть за наявності правил люди можуть їх обходити (наприклад, не повідомляти про винахід і таємно продавати його, або компанія може не дотримуватися умов ліцензії). **Запобігання:** Створіть механізм забезпечення дотримання – можливо, Управління інтелектуальної власності Міністерства оборони може координувати свої дії з військовою правоохоронною службою або інспекцією для розслідування таких випадків. Також скористайтеся змінами в законодавстві: коли закон встановлює, що інтелектуальна власність служби належить державі, будь-яка несанкціонована подача патенту може бути оскаржена в судовому порядку (Міністерство оборони вже оскаржило один приватний патент на уніформу). Створити систему спостереження за патентними базами даних, щоб виявляти спроби патентування чогось, пов'язаного з військовими технологіями, поза офіційним каналом, щоб МО могло вжити заходів (це сучасна потреба – країни ЄС використовують свої патентні відомства для виявлення заявок, пов'язаних з військовою сферою, для перевірки з точки зору безпеки, Україна може робити те саме у співпраці з УАНІВП).

Для кожного з вищезазначених ризиків слід призначити відповідального за їх мінімізацію.

Хоча переваги реформи є значними, її успіх залежить від ретельного моніторингу (з використанням ключових показників ефективності, що висвітлюють прогрес) та оперативного зменшення ризиків. Передбачаючи ці проблеми вже зараз – юридичні затримки, операційні перешкоди, культурний опір, інциденти з безпекою – Міністерство оборони України та його партнери можуть їх обійти, забезпечивши, щоб нове управління інтелектуальною власністю та НДДКР не тільки існувало на папері, але й справді вкоренилося на практиці.

11. КОМУНІКАЦІЯ ТА ЗМІНА КУЛЬТУРИ

Технічні зміни самі по собі не дадуть результату. Вони мають супроводжуватися зміною свідомості та поведінки в оборонній спільноті. У Збройних силах України та Міністерстві оборони необхідно сформувати культуру, яка цінує та захищає інтелектуальну власність.

Поінформованість та освіта («шпаргалки»): Одним із найпростіших, але ефективних інструментів є створення стислих довідкових матеріалів для персоналу:

- **Шпаргалка з інтелектуальної власності для керівника програми:** односторінковий посібник для будь-якого офіцера або посадовця, який керує проєктом НДДКР, із переліком основних речей, про які слід пам'ятати: наприклад, «Чи залучили ви Управління інтелектуальної власності на початку проєкту? Чи включили ви пункт про інтелектуальну власність у контракт? Чи документують винахідники свої внески?» Використання стилю контрольного списку, може значно допомогти новим менеджерам проєктів включити кроки щодо інтелектуальної власності в свою повсякденну роботу.
- **Картка-довідник винахідника:** невеликий флаєр або цифрова інфографіка для військовослужбовців та наукових співробітників під назвою «Я щось винайшов – що далі?», в якій викладено такі кроки: (1) Поки що не розголошуйте публічно; (2) Подайте до єдиного вікна; (3) Ваша ідея буде оцінена – якщо вона нова і корисна, Міністерство оборони захистить її; (4) Ви отримаєте визнання і, можливо,



винагороду; (5) Пам'ятайте про безпеку – за необхідності обмежуйте доступ до інформації.

- **Інструктаж для командирів:** коротка записка або презентація для командирів підрозділів, щоб пояснити, чому це важливо. Командири повинні заохочувати своїх підлеглих до участі. В інструктажі можна використовувати приклади: «Якщо ваш підрозділ створить кращий дрон і ми його запатентуємо, Міністерство оборони зможе налагодити його масове виробництво, а ви отримаєте визнання – якщо ви приховаєте його або дозволите запатентувати його стороннім особам, наші збройні сили зазнають втрат». Пов'яжіть це з патріотизмом і успіхом місії, цінностями, які резонують з військовими.

Навчальні модулі: Розробіть короткі навчальні модулі, інтегровані в існуючу військову освіту:

- У військових інститутах або на курсах для офіцерів включіть модуль «Інновації та управління інтелектуальною власністю у збройних силах». Не надто детальні юридичні питання, а принципи та практичні приклади.
- Для фахівців із закупівель та юристів проведіть цільові семінари з розробки та узгодження умов інтелектуальної власності у контрактах. Доцільно запросити експертів із країн НАТО або юристів ЄС, які укладали оборонні контракти для обміну досвідом.
- Електронне: якщо це можливо, розмістіть на платформі Армія + короткий курс, що охоплює основи нових процедур інтелектуальної власності. Це забезпечить доступ до нього навіть тим, хто перебуває в польових умовах, коли їм буде зручно.

Канали консультацій та підтримки: Створіть канали для консультацій та запитань:

- **Довідкова служба з питань ІВ:** У рамках Управління ІВ Міністерства оборони створити довідкову службу (навіть якщо до неї буде призначено лише одного співробітника) для відповідей на запитання підрозділів або партнерів. Це буде аналогічно європейській довідковій службі з питань прав інтелектуальної власності, але з фокусом на оборонній сфері. Це може бути електронна пошта або телефонна лінія, про яку буде повідомлено у внутрішніх комунікаціях Міністерства оборони.
- **Регулярні сесії питань і відповідей:** Проводьте періодичні вебінари «IP hour» або очні сесії, де кожен може задати питання або запропонувати ідеї. Це також дає змогу отримати відгуки про проблеми, з якими стикаються люди на місцях, намагаючись реалізувати політику.
- **Наставництво:** об'єднайте винахідників або керівників проєктів з наставником з Управління з питань інтелектуальної власності для реалізації важливих проєктів, щоб вони відчували підтримку в процесі подання патентних заявок або ліцензування. Можна звернутися до духу співпраці НАТО – адже для просування інновацій необхідна командна робота.

Визнання та заохочення (культурне підкріплення): Використовуйте визнання як інструмент комунікації:

- публічно відзначайте успіхи – наприклад, коли Міністерству оборони буде видано перший патент за новим законом, опублікуйте прес-реліз або новину Міністерства оборони, вказавши ім'я винахідника (за його згодою) та як його було винагороджено. Аналогічно, підкресліть будь-яку співпрацю з союзниками, де впроваджена практика України у сфері інтелектуальної власності зробила угоду можливою.
- Створіть нагороду (щорічну «Нагороду за інновації в обороні»), яку міністр вручатиме найкращому винахіднику або проєктній команді, які

продемонстрували інновації та належне управління інтелектуальною власністю. Це відображає практику деяких країн НАТО (наприклад, Міністерство оборони США має щорічні нагороди за інновації). Це дає зрозуміти, що внесення ідей та проходження належних процедур є похвальним та сприяє кар'єрному зростанню, а не є додатковою паперовою тяганиною.

Зовнішня комунікація: не дивлячись на те, що документ фокусується на внутрішній комунікації, також важливо інформувати зовнішніх стейкхолдерів – іноземних партнерів, промисловість, громадськість – про те, що Україна здійснює ці зміни. Інформацію слід поширювати через:

- Брифінги для координаційних груп донорів (таких як Контактна група з питань оборони України) щодо прогресу реформи ІВ, з наголосом на тому, що Україна захищатиме спільні технології.
- Залучення місцевої оборонної промисловості через форуми для пояснення нового режиму ІВ та того, як він фактично допоможе їм (забезпечення розуміння компаніями, що вони не просто втратять ІВ, а отримають ясність та потенційний ринок через ліцензування МО).
- Поширення спрощених оновлень у соціальних мережах або на веб-сайті Міністерства оборони (неконфіденційні аспекти), щоб показати громадськості та експертній спільноті, що Україна впроваджує інновації не тільки на полі бою, але й в управлінні.

Підсумок: Зміна культури є поступовим процесом. Ключовим є послідовне інформування про те, що управління ІВ є не бюрократичним нав'язуванням, а бойовим мультиплікатором і шляхом до НАТО/ЄС. З часом, коли люди побачать, що використання системи дає результати (наприклад, їх винахід застосовується на практиці або вони отримують бонус), їхнє ставлення зміниться зі скептичного на зацікавлене. Досвід НАТО показує, що культура слідує за політикою, коли керівництво послідовно надає їй пріоритет – наприклад, НАТО довелося впроваджувати культуру багатонаціональної співпраці і зробило це, постійно наголошуючи на тому, що «разом ми сильніші». Аналогічно, Україна повинна сприяти формуванню культури «наші інновації є цінними – давайте захищати і ділитися ними належним чином, щоб вони служили Україні та партнерам». Комунікація та освіта є інструментами для впровадження цього гасла в повсякденну практику.

12. ВИСНОВКИ ТА НАСТУПНІ КРОКИ

Україна реформує управління інтелектуальною власністю та НДДКР в оборонному секторі у критичний момент. Триваюча війна показала винахідливість українського народу. Вона також підкреслила, наскільки важливо швидко втілювати ці інновації в життя.

Водночас шлях України до ЄС та поглиблення інтеграції в НАТО вимагає модернізації. Необхідно привести українські практики до міжнародних стандартів. У цьому дослідженні проаналізовано орієнтовану на ринок і інновації модель Європейського Союзу та модель НАТО, орієнтовану на безпеку і взаємодію.

Ключові висновки: Україна повинна застосовувати **гібридний підхід до управління**, що поєднує сильні сторони ЄС і НАТО. З боку ЄС необхідно прийняти прозорість, конкурентне фінансування та стимулювання промисловості шляхом забезпечення того, щоб винахідники та компанії бачили перспективи у співпраці з Міністерством оборони, оскільки вони можуть отримати вигоду від прав інтелектуальної власності та



комерціалізації. З боку НАТО слід впровадити безпекові практики та спільний доступ до розробок, гарантуючи, що будь-яка технологія, розроблена для оборони, може бути належним чином передана Збройним силам та союзникам для досягнення максимального ефекту. Гібридна модель означає, що Україна, наприклад, буде патентувати або ліцензувати технології (за зразком ЄС), але може обмежити їх поширення серед партнерів, якщо вони є мають обмеження доступу (за зразком НАТО); вона дозволить промисловості володіти або співволодіти інтелектуальною власністю в деяких випадках для стимулювання інновацій (ЄС), але завжди буде забезпечувати права на використання урядом (НАТО). Цей збалансований підхід перетворить те, що колись було прогалиною, на стратегічний актив: міцну, сучасну інноваційну екосистему для оборони.

Конкретні наступні кроки: Для реалізації цієї концепції необхідно вжити кілька негайних заходів:

1. **Офіційне затвердження структури:** Потрібно якнайшвидше завершити розробку та опублікувати інструкцію (або політику) Міністерства оборони щодо інтелектуальної власності, встановивши нові правила, щоб усі в оборонній сфері мали чіткі вказівки, яких слід дотримуватися.
2. **Створити та надати повноваження Управлінню інтелектуальної власності в системі МОУ:** надати Управлінню інтелектуальної власності Міністерства оборони необхідні повноваження, персонал та ресурси. Це включає підвищення його організаційного статусу шляхом підпорядкування безпосередньо вищому керівництву та забезпечення прямого зв'язку з кожною програмою досліджень і розробок (можливо, через призначених відповідальних офіцерів з інтелектуальної власності за основними напрямками). Раннє фінансування найму патентних юристів або укладення договорів на патентні послуги окупиться кількістю захищених інновацій.
3. **Запуск реєстру та порталу:** Продовжити роботу над запуском системи реєстру інтелектуальної власності та порталу «Єдине вікно» для подання заявок у першому кварталі 2026 року. Ці інструменти стануть основою нової системи, фіксуючи збір інтелектуальної власності. Необхідно забезпечити їх зручність у використанні та безпеку (особливо для подачі секретних заявок).
4. **Пілотне впровадження та масштабування ліцензування:** Визначити кілька пілотних проєктів, за допомогою яких можна продемонструвати нову модель ІВ – наприклад, вибрати одну внутрішню розроблену технологію для патентування, а іншу засекречену та використану в рамках наданої ліцензії. Результати використати для вдосконалення шаблонів та зміцнення довіри. Згодом розширити, додавши більше проєктів за 6 місяців, продемонструвавши тенденцію до зростання кількості угод з ІВ, що управляються МОУ.
5. **Залучення союзників та донорів:** Проактивно інформувати міжнародних партнерів про вдосконалення управління ІВ в Україні. Це може відкрити доступ до технічної допомоги (наприклад, навчання від експертів з інтелектуальної власності Європейського оборонного агентства або обмін з патентними відомствами країн НАТО) і запевнити союзників, що Україна готова до більш глибокої співпраці. Це також створює передумови для можливого приєднання України до таких програм, як Європейський оборонний фонд, в якості асоційованого члена в майбутньому, оскільки повага до інтелектуальної власності є необхідною умовою.
6. **Моніторинг та коригування:** Провести перегляд через рік (наприкінці 2026 року), щоб оцінити виконання встановлених ключових показників ефективності та етапів. До цього перегляду залучити зовнішніх експертів. Також потрібно бути готовими внести необхідні зміни. Якщо рівень сприйняття винахідниками є



низьким, можливо, потрібно покращити систему компенсацій; якщо промисловість вагається, потрібно скоригувати стандартні умови контрактів).

Заключна думка: Потужна система управління інтелектуальною власністю та НДДКР вирішить не лише внутрішню проблему. Вона також стане сигналом для міжнародного співтовариства. Україна покаже, що цінує інновації, поважає верховенство права у сфері інтелектуальної власності та готова бути надійним партнером у розвитку високих технологій. Це заохотить більше іноземних оборонних компаній до співпраці, знаючи, що їхня інтелектуальна власність поважається в Україні, і, навпаки, заохотить українські інновації до обміну з партнерами, знаючи, що існує чіткий шлях до взаємної вигоди. По суті, Україна трансформує свою культуру оборонних інновацій з героїчної на систематичну. Цей шлях вимагатиме постійної уваги керівництва та адаптивності, але завдяки плану, викладеному в цьому звіті, Україна має чітку дорожню карту для досягнення сучасної моделі управління інтелектуальною власністю, що відповідає стандартам НАТО та ЄС, протягом найближчих двох років.

Збройні сили України продемонстрували світові свою винахідливість на полі бою; тепер настав час закріпити цю винахідливість за допомогою політики та інституцій, щоб кожна яскрава ідея могла бути зафіксована, захищена та перетворена на мультиплікатор сили для оборони та безпеки країни. Рекомендації та план, представлені в цьому звіті, мають на меті саме це – забезпечити, щоб інтелектуальна власність стала наріжним каменем оборонних інновацій України та мостом до більш тісної співпраці з її європейськими партнерами та партнерами по НАТО.



ПОСИЛАННЯ

Першоджерела:

1. Європейська комісія. (2021). *Горизонт Європа*. Бюджет: 95,5 млрд євро (2021-2027). Офіційна програма фінансування ЄС для досліджень та інновацій.
https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en
2. Європейська Комісія. (2021). *Європейський оборонний фонд (EDF)*. Регламент (ЄС) 2021/697. Бюджет: 7,953 млрд євро (2021-2027) на спільні дослідження та розробки в галузі оборони.
https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf_en
3. Європейська комісія. *Типова угода про надання гранту EDF*, стаття 16: Право власності на результати. Встановлює, що бенефіціари володіють правами інтелектуальної власності на результати, отримані в рамках проєктів, що фінансуються EDF.
4. НАТО. (2022). *Акселератор оборонних інновацій для Північної Атлантики (DIANA)*. Хартія, затверджена на саміті в Мадриді в червні 2022 року. Мережа з понад 20 акселераторних майданчиків та понад 180 випробувальних центрів по всьому Альянсу.
https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_216199.htm
5. НАТО. (2022). *Інноваційний фонд НАТО*. Багатосуверенний венчурний фонд у розмірі 1 млрд євро, створений на саміті в Мадриді. Перший фонд такого типу, що інвестує в технології подвійного призначення протягом 15 років. Країни-учасниці: 24 члени НАТО.

Додаткові джерела:

- Європейське оборонне агентство (EOA). *План розвитку потенціалу*.
<https://eda.europa.eu/>
- OCCAR. *Організація спільного співробітництва в галузі озброєнь*. Багатонаціональне агентство з закупівель. <https://www.occar.int/>
- Організація НАТО з науки та технологій (STO). <https://www.sto.nato.int/>
- Європейський парламент і Рада. (2021). Регламент (ЄС) 2021/695 щодо програми «Горизонт Європа». *Офіційний вісник Європейського Союзу*.
- НАТО. (2022). *Декларація Мадридського саміту*. Червень 2022 року. Містить зобов'язання щодо DIANA та Інноваційного фонду НАТО.



ДОДАТОК А

ПОРІВНЯННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА НДДКР В ЄС
ТА НАТО.

Аспект	Модель ЄС (наприклад, ЄК/ЄФР, «Горизонт», ЄАБ, ОККАР)	Модель НАТО (АСТ, STO, DIANA)
Структура управління	Централізоване управління програмами з боку ЄК/ЄАБ; офіційні правила та конкурси. OCCAR управляє спільними проєктами від імені держав-членів.	Координація в масштабах альянсу; стратегічні командування (АСТ) або агентства керують діяльністю на основі консенсусу; країни добровільно беруть участь у проєктах.
Механізми фінансування	Гранти та співфінансування (EDF, Horizon) – бюджет ЄС субсидує НДДКР. Також премії за інновації та закупівлі РСР/РРІ для стимулювання промисловості.	В основному національне фінансування координується через «програму роботи» НАТО STO. Деяке спільне фінансування НАТО для досліджень і розробок (обмежене). Нові підприємства, такі як акселератор DIANA та Інноваційний фонд, об'єднують кошти союзників.
Типи контрактів	Грантові угоди, багатосторонні консорціумні контракти з зобов'язаннями щодо використання та поширення результатів. Державні закупівлі для розвитку через РСР/РРІ, де постачальник зберігає права інтелектуальної власності.	Проектні угоди або меморандуми про взаєморозуміння між урядами; контракти агентств НАТО на можливості. Якщо НАТО фінансує контракт, стандартні умови забезпечують права використання або власність НАТО. Акцент на положеннях про безпеку та експортний контроль.
Власність та права на інтелектуальну власність	Учасники володіють інтелектуальною власністю, що виникла в процесі роботи; ЄС не бере на себе права власності на результати. Спільна власність застосовується, якщо результати були отримані спільно (співвласники можуть вільно використовувати їх для НДДКР та надавати ліцензії зовнішнім сторонам за згодою). Інтелектуальна власність, що існувала до початку роботи, залишається у власності первинних власників, але повинна бути надана в розпорядження проєкту.	НАТО (як організація) заявляє про право власності або невідкличні права використання, коли спонсорує розробку. У спільних дослідженнях (панелі STO) кожна країна/автор зберігає інтелектуальну власність на свої внески, але надає права іншим союзникам для використання в оборонних цілях. Останні програми (DIANA) дозволяють компаніям повністю зберігати інтелектуальну власність, щоб заохотити участь.
Права на дані та безпека	За замовчуванням результати поширюються відкрито (публічні звіти, конференції), за винятком секретних проєктів. Часто вимагаються плани управління даними досліджень; результати цивільно-військового подвійного призначення заохочуються до виходу на ринок. Перевірки безпеки в EDF для уникнення несанкціонованого передавання (відсутність контролю над інтелектуальною власністю з боку країн, що не входять до ЄС).	Акцент на класифікації: результати часто є обмеженими для НАТО або національною таємницею. Обмін технічними даними відбувається всередині союзників/партнерів на основі необхідності. Публікації через STO можуть бути публічними або секретними; значна частина технічної інформації залишається в базах даних НАТО. Права на дані часто включають положення про використання в урядових цілях у всіх союзників.



Експортний контроль	Підлягає національним законам про експортний контроль; проекти EDF уникають залежності від інтелектуальної власності третіх країн, щоб полегшити співпрацю всередині ЄС. Експорт результатів досліджень і розробок у сфері оборони (якщо вони є чутливими) потребує схвалення держав-членів; ЄС має спільні керівні принципи щодо експорту зброї, але не має єдиного режиму.	Тісно пов'язаний з контролем держав-членів (наприклад, ITAR США для технологій американського походження). НАТО має дотримуватися найсуворішого спільного знаменника – певні технології, якими обмінюються в НАТО, не можуть бути передані країнам, що не входять до НАТО, без згоди їхнього творця. Зусилля НАТО з стандартизації допомагають визначити, що може бути спільно використано (); чутливі проекти можуть виключати деякі країни або партнерів.
Поширення та використання	Заохочується широке поширення: публікація результатів, обмін з усіма галузями промисловості країн ЄС для зміцнення європейської оборонної технологічної та промислової бази. EDF вимагає планів використання результатів. Проекти OCCAR та EDA можуть обмінюватися результатами між галузями промисловості країн-учасниць.	Контрольоване поширення: результати, призначені для поліпшення взаємодії та можливостей членів. Поширення через канали НАТО, стандарти (STANAG) або секретні обміни. Акцент на використанні результатів НДДКР у військових навчаннях, доктрині та стандартах обладнання, а не на їх комерціалізації. Публічна комунікація обмежена, з огляду на безпеку висвітлюються лише результати високого рівня.
Вирішення спорів	Офіційні правові рамки: спори щодо грантів ЄС можуть бути передані до арбітражу або національних судів відповідно до закону про грантові угоди. Угоди консорціуму передбачають внутрішню ескалацію, а згодом правовий захист. OCCAR має власні механізми арбітражу спорів відповідно до міжнародної угоди.	У контексті НАТО спори вирішуються шляхом переговорів у керівних комітетах або за допомогою арбітражних застережень у проектних угодах. Підрядники, які мають справу з агентствами НАТО, погоджуються на міжнародний арбітраж (оскільки структури НАТО мають імунітет від національних судів). Консенсусна політика часто вирішує питання неформально; юридичні спори рідкісні завдяки дипломатичному управлінню.
Сильні сторони	<i>Сильні сторони:</i> Сприяє інноваціям та зростанню галузі; чіткі правила щодо інтелектуальної власності дають компаніям впевненість для інвестування. Багатонаціональні проекти забезпечують масштабність. Прозорі процеси та цивільний нагляд. Використання, орієнтоване на ринок, приносить подвійну вигоду (побічні ефекти).	<i>Сильні сторони:</i> Забезпечує колективний доступ до критично важливих технологій для всіх союзників; підхід, що ставить безпеку на перше місце, захищає чутливі інновації. Єдині стандарти (через STANAG) та фокус на взаємодії. Використовує об'єднаний досвід (розподіл навантаження) – наприклад, спільні дослідження та розробки приносять країнам 10-100-кратний прибуток. Швидке впровадження військовими завдяки безпосередній участі.
Недоліки	<i>Недоліки:</i> Процес може бути бюрократичним і повільним (складні пропозиції, дотримання вимог). Інтелектуальна власність належить компаніям, що означає, що уряди не можуть автоматично отримати права на використання технологій в оборонній сфері без укладення додаткових контрактів. Ризик роздроблення, якщо національні інтереси розходяться; не всі держави ЄС беруть рівну участь. Проблеми безпеки, якщо результати будуть опубліковані (необхідний баланс).	<i>Недоліки:</i> Обмежений бюджет на НДДКР – НАТО покладається на добровільні внески, тому фінансування є меншим і нерівномірним. Суворі класифікація безпеки може гальмувати ширші інновації або комерційні побічні ефекти. Необхідний складний консенсус між країнами щодо проектів. Потенційні юридичні неоднозначності через залежність від меморандумів про взаєморозуміння (не такі чіткі, як законодавство ЄС).