



УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР  
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ  
ПОЛІТИКИ

## Полісі-бріф

# Оптимізація управління науковою сферою: закордонний досвід та рекомендації для України

### Резюме

Аналітичне дослідження розглядає шляхи реформування системи державного управління науковими установами в Україні, організації та перерозподілу повноважень і відповідальності для посилення ефективності використання їхнього потенціалу в реалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку країни, ефективного та відповідального використання державного майна наукових установ, вдосконалення системи соціальних і професійних ліфтів для вчених, а також системного підходу до реалізації політики у сфері міжнародного науково-технічного співробітництва. Результати дослідження допоможуть у реалізації ряду цілей, що визначені у Дорожній карті інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA), яка була схвалена МОН України у березні 2018 року.

У вступі обґрунтовується актуальність теми і необхідність змін в існуючій системі державного управління науковими установами в Україні. Огляд закордонного досвіду містить аналіз моделей організації наукової сфери в таких країнах як США, КНР, Велика Британія, ФРН, Франція та Польща. Розглядаються питання управління, фінансування, контролю та статусу наукових установ і академії наук. У розділі з аналізом українських реалій в науковій сфері особливу увагу приділено, з одного боку, університетській науці, а з іншого – системі установ НАН України. Виділено проблеми, що перешкоджають розвитку української науки та її суттєвому внеску в економіку країни, а також інтеграції до Європейського дослідницького простору. Рекомендації з реформування наукової сфери в Україні спираються на попередній аналіз та враховують кращі моделі організації сектору науки у розвинутих країнах.

## СУЧАСНИЙ СТАН УКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ СФЕРИ

Сучасний стан вітчизняної науки, що характеризується погіршенням вікової структури наукових кадрів та майже критичним станом матеріально-технічної бази, обумовлений низкою негативних чинників, таких як:

- недостатній рівень та неефективна структура фінансової підтримки;
- неефективна організаційна структура системи наукових установ;
- низький запит на результати науково-технічної діяльності з боку реального сектора економіки України.

Таким чином, загрозливо наростає науково-технологічне відставання України від розвинутих країн. Немає стратегії розвитку науки та ефективної наукової, науково-технічної та інноваційної політики. Низьким залишається рівень оплати праці наукових працівників та їхній соціальний статус, падає престиж професії вченого, внаслідок чого посилюється відплив учених і фахівців за межі України.

За роки незалежності в Україні були започатковані трансформаційні процеси в науково-технологічній та інноваційній сферах. Проте темпи цих реформ були і залишаються надто низькими, а самі реформи - неефективними. Чи не найбільшою проблемою в науковій сфері є низький рівень менеджменту на всіх рівнях, оскільки керівниками наукових установ зазвичай стають визнані

науковці, але не фахові менеджери.

Отже, потреба реформування і оптимізації державного управління науковими установами назріла давно, але будь-які реальні кроки в цьому напрямку гальмувалися незацікавленими у таких змінах інституціями.

## ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ УСТАНОВАМИ

Аналіз закордонних систем управління науковими установами у провідних світових країнах – США та КНР, а також обраних європейських країнах з найширшим спектром наукових досліджень і найбільшим науковим потенціалом - Великій Британії, Німеччині та Франції, а також у сусідній Польщі демонструє, що готових моделей управління сектором науки, які б успішно могла скопіювати Україна, немає. З великою ймовірністю немає їх і серед решти країн світу. Разом з тим, окремі елементи існуючих за кордоном систем нам корисно запозичити і впровадити, зокрема:

1. Приклад французького Національного центру наукових досліджень (CNRS), як організації, що об'єднує наукові установи та підрозділи, має державний статус і фінансування, і при цьому – високий ступінь наукової автономії.
2. «Єдина платформа» в Китаї – національна інформаційна система управління науково-технічним розвитком, існування якої робить доступною інформацію про наукові дослідження для широкого кола зацікавлених осіб і дозволяє здійснювати громадський контроль за їх реалізацією.
3. Очевидно, у переважній більшості розвинутих країн академія наук є авторитетним клубом академіків, який виконує експертні, дорадчі та просвітницькі функції, але не займається фінансуванням досліджень чи управлінням науковими інститутами та центрами.
4. Щодо фінансування, то, як показує закордонний досвід, поєднання базового (інституційного) фінансування з конкурсним (грантовим) дає оптимальне співвідношення стабільності й динаміки розвитку в роботі наукових установ.

## РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАУКОВОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

В секторі університетської науки за останній час відбулися важливі реформи. Навіть обмежене конкурсне фінансування, запроваджене в останні роки, було дуже ефективним і дало суттєвий науковий та економічний результат. А запровадження у цьому році базового фінансування наукової діяльності в закладах вищої освіти може дати їм імпульс до розвитку, в результаті якого цей сектор науки стане реально рівноправним з академічним.

Сектор академічної науки, натомість, залишається практично не реформованим. В академічних установах продовжують існувати й поглиблюються давно відомі проблеми – неефективне використання людських і матеріальних ресурсів, погіршення кадрового забезпечення, зниження публікативної активності учених. При чому, важливо розуміти, що просте підвищення рівня фінансування академічного сектору науки не розв'язує цих проблем, а скоріш їх консервує.

Отже, основними викликами для національної наукової сфери є:

- низький рівень витрат на дослідження і розробки, що не забезпечує навіть простого відтворення наукової системи;
- прискорена еміграція науковців, особливо молоді; старіння наукових кадрів;
- зниження рівня кваліфікації наукових кадрів унаслідок деградації матеріальної бази досліджень, відсутності доступу до сучасного наукового обладнання й інформаційних ресурсів;
- загострення конкуренції за кваліфіковані кадри з боку інших секторів економіки та державного управління;
- низький попит на результати наукових досліджень і розробок, що обумовлено орієнтацією національної економіки переважно на виробництво продукції з низьким рівнем переробки, а також на імпорт іноземних технологій.

## КЛЮЧОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Рекомендується реформа академічного сектору української науки з розділенням функцій академії як вченого товариства і як сукупності наукових установ. Передбачається створення на базі НАН України нової державної наукової організації з жорсткими механізмами звітності і підпорядкованості державним інституціям за зразком французького Національного центру наукових досліджень (CNRS). При цьому, НАН України як колегія академіків і членів-кореспондентів продовжує існувати у статусі підтримуваного державою вченого співтовариства, що відповідає світовій практиці і рекомендаціям європейських експертів.
2. У ході запропонованої реформи на базі профільних відділень НАН України створюються профільні національні наукові центри, які будуть об'єднаннями профільних інститутів відповідного напрямку. Самі ж національні наукові центри будуть об'єднані у рамках нової загальнодержавної структури – Національного центру наукових досліджень, в управлінні якого поєднуюватимуться принципи чіткої звітності та відповідальності перед державою і контролю з боку науковців через наглядові ради, які формуватимуться з учених, зокрема з членів НАН України.
3. За аналогічною схемою, у відповідні наукові центри можуть бути реформовані і галузеві академії наук (з урахуванням специфіки цих академії).
4. Університети в такій науковій системі залишатимуться платформами для підготовки наукових кадрів та формування наукових шкіл. Завдяки запровадженню базового фінансування наукових досліджень у вишах, університетська наука поступово нарощуватиме дослідницький потенціал і з часом займатиме все вагоміший сектор сукупної української науки.
5. Вельми важливим є розв'язання проблеми з кадровим забезпеченням наукових установ. Для залучення талановитої молоді в науку рекомендується переглянути засади фінансування високопрофесійних учених та запровадження справедливих принципів призначення на наукові посади. При цьому, мобільність дослідників та міжнародна наукова співпраця можуть перетворити відтік висококваліфікованих кадрів за кордон на рівноправний обмін (циркуляцію кадрів). Збереження місця роботи за науковцем, що отримав можливість проводити довготермінове дослідження або стажування за кордоном, підвищення заробітних плат наукових працівників може позитивно вплинути на поживлення ринку праці у науковій сфері та запобігатиме відтоку кадрів зі сфери науки та вищої освіти в Україні.
6. Реформа кадрової політики в науковій сфері включає, насамперед, запровадження нової системи атестації наукових кадрів, базованої на визначених у світовій практиці критеріях. Наступним кроком має стати запровадження комплексної політики розвитку людських ресурсів у науковій сфері, яка включатиме систему стимулів для наукових установ та закладів вищої освіти для розроблення ними внутрішніх положень в області людських ресурсів на основі Європейської хартії дослідників та Кодексу працевлаштування наукових працівників.

---

Публікація видана в межах Ініціативи з розвитку аналітичних центрів в Україні, яку виконує Міжнародний фонд «Відродження» у партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні.

Думки та позиції викладені у цій публікації є позицією автора та не обов'язково відображають позицію Посольства Швеції в Україні, Міжнародного фонду «Відродження» та Ініціативи відкритого суспільства для Європи (OSIFE).

