



Technology Park Management Models: European Experience and Modern Approaches

UDC 351.8:334.021.1(4)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152614>**Vasylieva Oleksandra**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-1812-4557>, sandra_nadu@ukr.net**Husyatynskyi Mykola**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0826-4807>, gysyatynskiy@ukr.net**Kolosov Oleksandr**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0004-5071-1879>, kolosov2424@gmail.com*State Tax University (Irpın, Ukraine)*

Abstract.

The article summarizes modern approaches to technology parks (technoparks) management models in European strategic documents and scientific literature. Various technoparks organizational and management models, including university, independent, corporate and network structures, as well as approaches to their formation depending on the number of founders, distribution of management functions and nature of interaction between innovation process participants, are examined.

Conceptual approaches to the distinction between the strategic and operational levels of technopark management are considered, which determine the functional division between long-term development planning and ensuring the current activities of innovation structures. European approaches to technopark development are analyzed, involving the phased formation of an institutional, infrastructural and functional basis aimed at long-term operation and full use of infrastructure capacities. Such approaches indicate the complex nature of the development of technoparks, which is based on the coordination of institutional, organizational and functional elements of innovation infrastructure.

Particular attention is paid to management companies as key coordinators of technoparks, ensuring interaction between different categories of participants in the innovation ecosystem. The main factors influencing the choice of a technopark management model are identified, and approaches to the formation of a technopark management system are generalized, providing for different models of participation of state, private and educational and scientific institutions in creating and operating of innovation infrastructure.

The results of the study substantiate the feasibility of using European experience to improve approaches to the formation and implementation of technopark management models in Ukraine, in particular in terms of developing unified strategic approaches to their development and functioning.

Keywords: technology parks, management models, innovation infrastructure, strategic management, operational management, innovation ecosystems, technology transfer

Моделі управління технологічними парками: європейський досвід та сучасні підходи

Васильєва Олександра, Гусятинський Микола, Колосов Олександр
Державний податковий університет (Ірпін, Україна)

Анотація.

У статті здійснено узагальнення сучасних підходів до моделей управління технологічними парками (технопарками) у європейських стратегічних документах та науковій літературі. Досліджено різні організаційно-управлінські моделі технопарків, зокрема університетські, незалежні, корпоративні та мережеві структури, а також підходи до їх формування залежно від кількості засновників, розподілу управлінських функцій та характеру взаємодії між учасниками інноваційного процесу.

Розглянуто концептуальні підходи до розмежування стратегічного та операційного рівнів управління технопарками, що визначають функціональний розподіл між довгостроковим плануванням розвитку та забезпеченням поточної діяльності інноваційних структур. Проаналізовано європейські підходи до розвитку технопарків, що передбачає поетапне формування інституційної, інфраструктурної та функціональної основи з орієнтацією на довгострокове функціонування та досягнення повного використання інфраструктурних потужностей. Такі підходи свідчать про комплексний характер розвитку технопарків, що базується на узгодженні інституційних, організаційних та функціональних елементів інноваційної інфраструктури.

Особлива увага приділяється ролі керуючих компаній як ключових координаторів функціонування технопарків, що забезпечують взаємодію між різними категоріями учасників інноваційної екосистеми. Визначено основні фактори, що впливають на вибір моделі управління технопарками, а також узагальнено підходи до формування системи управління технопарками, які передбачають різні моделі участі державних, приватних та освітньо-наукових інституцій у створенні та функціонуванні інноваційної інфраструктури.

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність використання європейського досвіду для вдосконалення підходів до формування та реалізації моделей управління технопарками в Україні, зокрема в частині розроблення єдиних стратегічних підходів до їх розвитку та функціонування.

Ключові слова: технологічні парки, моделі управління, інноваційна інфраструктура, стратегічне управління, операційне управління, інноваційні екосистеми, трансфер технологій

Стаття надійшла / Article arrived: 25.06.26 // Схвалено до друку / Accepted: 07.08.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 12.08.26

Вступ.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку інноваційної економіки характеризується зростанням ролі технологічних парків (далі – технопарки) як ключових інструментів забезпечення взаємодії науки, освіти та бізнесу. Ефективність їх функціонування значною мірою залежить від обраної моделі управління, яка визначає не лише організаційну структуру технопарку, але й його здатність до довгострокового розвитку, комерціалізації результатів досліджень та інтеграції в інноваційні екосистеми.

Важливе значення у дослідженні моделей управління технопарками має узагальнення європейського досвіду, який відзначається розвиненістю інституційних підходів, різноманітністю організаційних структур та ефективними практиками взаємодії між державою, бізнесом і науково-дослідними установами. Водночас існуючі підходи до управління технопарками характеризуються значною варіативністю та відсутністю єдиного концептуального бачення щодо їх організаційно-управлінської побудови. У науковій літературі спостерігається фрагментарність у трактуванні моделей управління, що ускладнює їх порівняння та застосування в практиці державного й регіонального розвитку. Це зумовлює потребу у систематизації наявних підходів та узагальненні ключових характеристик моделей управління технопарками.

Метою статті є дослідження та систематизація європейських моделей управління технопарками, визначення їх ключових характеристик і чинників ефективності, а також обґрунтування напрямів використання відповідного досвіду для вдосконалення державної політики України у сфері розвитку технопарків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики управління технопарками присвятили праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені і фахівці як: Петрина М., Палагіцький Б., Уханова І., Моїсеєнко Ю., Сосновська А. та Лобейко С.. Так, Петрина М. та Палагіцький Б. наголошують, що ефективність технопарків залежить від рівня стратегічного управління та наявності довгострокового планування їх розвитку (Петрина & Палагіцький, 2009). Уханова І. за структурою управління виокремлює промислові, незалежні та технопарки, створені на базі наукових та освітніх інституцій, а також деталізує моделі управління залежно від кількості засновників і

характеру розподілу управлінських і фінансових функцій (Уханова, 2012).

Моїсеєнко Ю. акцентує увагу на розмежуванні стратегічного та операційного управління технопарками, пропонуючи відповідні моделі їх організації (Моїсеєнко, 2016). Сосновська А. та Лобейко С. класифікують технопарки за структурою управління на університетські, незалежні, корпоративні та мережеві моделі (Łobejko & Sosnowska, 2015).

У зв'язку з цим актуальним є узагальнення сучасних підходів до моделей управління технопарками та визначення ключових факторів, що впливають на їх ефективність, з метою подальшого використання кращих міжнародних практик у формуванні інноваційної політики в Україні.

Виклад основного матеріалу.

Управління технопарками є складним і комплексним процесом, який вимагає чіткої стратегії, ефективної організації та злагодженого співробітництва між учасниками цих інноваційних структур. Вибір моделі (структури) управління залежить від багатьох факторів, зокрема, таких як стратегічні цілі та завдання технопарку, доступність фінансування, рівень розвитку інфраструктури, регуляторна політика держави тощо.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 року № 991-XIV (зі змінами і доповненнями) технопарком є юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проєктів технопарків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції (Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків, 1999).

Відповідно до підходу І. Антипова, технопарк розглядається як науково-виробничий територіальний комплекс, основною метою функціонування якого є створення сприятливих умов для розвитку малих і середніх наукоємних інноваційних підприємств. Організаційна структура технопарку, як правило, формується навколо спеціалізованих центрів, серед яких виділяють інноваційно-технологічний, навчальний, консультаційний, інформаційний,



маркетинговий, юридичний, економічний центри, а також промислову зону (Гладій, 2023, с. 31).

На думку Уханової І., технопарк є неформальною організаційно-економічною структурою, що об'єднує заклади вищої освіти та організації, які здійснюють науково-дослідну, дослідно-конструкторську й виробничу діяльність. Основною метою такого об'єднання є прискорення просування розроблених ними товарів і послуг на всіх етапах інноваційного циклу – від створення до їх комерціалізації (Уханова, 2012, с. 13).

Колодинський С. та Гуцалюк О. розглядають наукові технологічні парки як локальні виробничо-дослідні структури, що функціонують у межах регіональних економік та об'єднують дослідницькі установи, інститути, лабораторії й науково-дослідні центри. Такі структури, як правило, формуються навколо академічних наукових центрів або закладів вищої освіти інноваційного спрямування (Колодинський & Гуцалюк, 2022, с. 188).

Сучасні науковці, досліджуючи особливості розвитку науково-технологічних парків у різних країнах світу, наголошують на відсутності універсальної моделі їх функціонування. Характер і напрями розвитку таких парків визначаються сукупністю локальних чинників, зокрема спеціалізацією, джерелами фінансування, рівнем взаємодії із закладами вищої освіти. Унаслідок цього в різних країнах сформувалися відмінні моделі науково-технологічних парків, які по-різному впливають на розвиток національних інноваційних економік. У сучасній зарубіжній науковій літературі ця особливість характеризується поняттям гетерогенності, що відображає різноманітність функціональних компонентів науково-технологічних парків, серед яких R&D-центри, університетські структури, стартапи, бізнес-інкубатори та виробничі зони. На рівні парків гетерогенність проявляється у відмінностях їхньої інфраструктури, моделей управління, стратегічних пріоритетів, а також спектра знань та інноваційних послуг, які вони надають, що безпосередньо впливає на ефективність їх діяльності (Дуркач, 2025, с. 66).

У звіті Роу Д., британського експерта у сфері розвитку інновацій, «Створення, управління та оцінювання діяльності науково-технологічних парків Європейського Союзу» 2013 року, підготовленому для Європейської Комісії, виокремлено стратегічний та операційний рівні управління технопарком. Зокрема, зазначається,

що стратегічне управління має ґрунтуватися на формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку технопарку на основі сталої бізнес-моделі, тоді як операційне управління спрямоване на забезпечення ефективного функціонування парку та реалізацію його стратегічних цілей (Rowe, 2013, с. 81-82).

До основних функцій управління технопарком віднесено: загальне керівництво та координація діяльності, реалізація стратегічних планів розвитку, управління проектами та програмами, розвиток інфраструктури, фінансове управління, трансфер технологій, маркетинг і просування послуг парку, розвиток партнерських зв'язків, управління об'єктами інфраструктури та виконання функцій орендодавця (Rowe, 2013, с. 82).

Аналізуючи підходи до формування моделей управління технопарками, Роу Д. зазначає, що вибір відповідної системи управління залежить від узгодження між партнерами низки ключових параметрів. Насамперед йдеться про розподіл прав власності на земельні ділянки, будівлі, об'єкти інфраструктури та інші активи, що становлять основу технопарку. Не менш важливим є визначення рівня контролю над його розвитком, оскільки право власності не завжди прямо визначає обсяг управлінських повноважень окремих учасників (Rowe, 2013, р. 64).

Іншими суттєвими чинниками ефективності технопарку визначено ступінь автономії його керівництва щодо ухвалення стратегічних рішень та здатність технопарку адаптуватися до змін ринкового середовища. Крім того, успішність технопарку значною мірою залежить від обміну досвідом та залучення виробничих ресурсів партнерів (Rowe, 2013, р. 64).

Як зазначають Петрина М. та Палагіцький Б. довготривала перспектива розвитку технопарків в Україні потребує посилення уваги до стратегічного управління їхньою діяльністю. Водночас аналіз функціонування вітчизняних технопарків свідчить про практичну відсутність стратегічного планування у цій сфері. Основна увага таких структур переважно зосереджується на підготовці та реалізації нових інноваційних проєктів, тоді як питання комплексного розвитку вже впроваджених проєктів часто залишаються поза межами стратегічного бачення, що може негативно впливати на ефективність діяльності та довгострокову перспективу розвитку технопарків. Головною причиною такої ситуації є відсутність належних стратегічних моделей управління, адаптованих до специфіки



функціонування технопаркової структури (Петрина & Палагіцький, 2009, с. 87).

Уханова І. за структурою управління наводить технопарки, що: створені навколо промислових підприємств; засновані на базі наукового і/або освітнього центру; а також незалежні технопарки, які керуються незалежною компанією. Також за організацією управління науковиця наводить технопарки, де:

- єдиним засновником є ЗВО або науково-дослідний центр (далі – НДЦ)
- організація управління таким технопарком повністю реалізується структурними підрозділами ЗВО або НДЦ; фінансовий відділ здійснює «фінансування будівництва та діяльності парку, управління відбором клієнтів та контроль їх повсякденної діяльності»; Правління технопарку або Наглядова рада визначає стратегії діяльності, інвестиційну політику і принципи відбору клієнтів, а також здійснює нагляд за ефективністю управління технопарком;

- наявні декілька засновників – управління таким технопарком може здійснюватися спільно ЗВО (передача технологій, земля, оборотний капітал), місцевою адміністрацією (надання землі, інфраструктури, грантів), інститутом розвитку (капіталовкладення, покриття операційних витрат), ріелторськими фірмами (капіталовкладення, управління нерухомістю), банком (капіталовкладення, проведення фінансової експертизи, надання венчурного капіталу), промисловими підприємствами (капіталовкладення, здійснення експертизи проєктів);

- основним інвестором виробничих будівель і споруд технопарку виступає національний або регіональний інститут розвитку, який залучає ресурси для переобладнання приміщень відповідно до потреб та формує інфраструктуру технопарку; у даному випадку оперативне управління нерухомістю, передача технологій та організація системи послуг для клієнтів здійснюється спеціально створеною компанією (Уханова, 2012, с. 14-16).

Моїсеєнко Ю. виокремлює дві базові моделі управління технопарками: «керівна компанія – операційний керуючий» і «керівна компанія – стратегічний керуючий». Відповідно до першої моделі операційне керування об'єктами (технічна, комерційна експлуатація та надання послуг) повністю здійснюється керівною компанією. Окрім того, ця компанія відповідальна за управління інноваціями (управління бізнес-інкубатором, надання інноваційних послуг

тощо). Згідно другої моделі керівна компанія зосереджується лише на стратегічному управлінні об'єктами промисловості. Технічна і комерційна експлуатація, а також надання послуг передаються в аутсорсинг. Крім того, для управління інноваціями керівна компанія залучає спеціалізовану аутсорсингову компанію (Моїсеєнко, 2016, с. 21).

Згідно позиції польських вчених Сосновської А. та Лобейка С. за структурою управління технопарки поділяються на: 1) університетські технопарки; 2) незалежні організації – компанії, відокремлені від університету; 3) корпоративні технопарки; 4) мережеві технопарки (Łobejko & Sosnowska, 2015, с. 80). Нижче наведено характеристики цих чотирьох моделей управління.

1) Університетський технопарк, який створюється на території університету або в безпосередній близькості від нього, що облаштований необхідною інфраструктурою для проведення досліджень та впровадження їх результатів, а також сприяння створенню стартапів і виділенню компаній. Технопарк є адміністративно відокремленою структурою університету, що користується державними коштами (гранти, які надаються університетам на проведення досліджень) та університетською інфраструктурою; має власного керівника, який підпорядковується ректору, та виконує обов'язки, що випливають зі статуту університету (Łobejko & Sosnowska, 2015, с. 81).

2) Незалежна організація – компанія, відокремлена від університету, яка самостійно відповідає за результати діяльності суб'єктів, що входять до її складу. Учасниками такого технопарку є: університет або декілька університетів, науково-дослідні установи, інноваційні компанії та організації, агенції регіонального розвитку, фінансові установи, венчурні фонди, а також органи місцевого самоврядування. Таким чином, це структура, що об'єднує як представників державного, так і приватного сектору. Учасники технопарку спільно приймають участь у фінансуванні та несуть відповідальність за його діяльність (відповідно до внесеної частки), а також розподіляють отриманий прибуток. Відповідальність за керування і координацію діяльності технопарку покладається на президента та раду правління. Загальні положення про технопарк, повноваження його керівних органів, порядок розподілу прибутку між учасниками тощо визначаються у корпоративній угоді та статуті технопарку (Łobejko & Sosnowska, 2015, с. 83).



3) Корпоративний технопарк є незалежною організацією, створеною групою суб'єктів державного і приватного секторів, що функціонує на основі співпраці між її учасниками (університетами, науковими інститутами, підприємствами тощо) та стейкхолдерами до яких відносяться, серед інших, місцева влада, місцева громада, підприємці (потенційні клієнти технопарку), та інші науково-дослідні установи, що взаємодіють з технопарком. Господарська діяльність учасників технопарку зосереджена на потенційній можливості повернення капіталу в довгостроковій перспективі. Управління технопарком здійснюється радою правління, яка обирається засновниками, та радою директорів, що призначається зборами учасників. Операційне управління здійснює управлінська команда, підпорядкована раді директорів. Система і порядок управління технопарком визначені статутом (Łobejko & Sosnowska, 2015, с. 85-86).

4) Мережевий технопарк. Дана модель передбачає організацію діяльності технопарку у вигляді мережі незалежних організацій (науково-дослідних установ, університетів, компаній тощо), комунікація між якими здійснюється переважно через Інтернет. Внутрішня структура технопарку та стратегія його діяльності може бути легко адаптована до потреб учасників, а система управління характеризується можливістю прийняття рішень на основі спільного консенсусу. Керівництво та координація діяльності мережевого технопарку здійснюється вченою радою і радою правління. Технопарк такого типу діє на підставі статуту (Łobejko & Sosnowska, 2015, с. 87-88).

Нижче представлено порівняльний аналіз переваг і недоліків основних моделей управління технопарками (табл. 1).

Табл. 1.

Порівняльний аналіз переваг і недоліків основних моделей управління технопарками

Модель управління технопарком	Переваги	Недоліки
Технопарк, створений на базі ЗВО або науково-дослідної установи	1) Інтеграція науки та освіти з бізнесом, що полягає у практичній реалізації та комерціалізації наукових досліджень, технологій і розробок. 2) Надання доступу підприємцям до лабораторій та дослідницької інфраструктури ЗВО або науково-дослідної установи. 3) Підвищення іміджу і престижу ЗВО або науково-дослідної установи у разі успішної реалізації технопарком інноваційних і технологічних проєктів.	1) Обмежена орієнтація на ринок, що обумовлюється більшим націленням на проведення наукових досліджень ніж на комерціалізацію їх результатів та задоволення ринкових потреб. 2) Недостатній досвід у викладачів і науковців у сфері бізнесу, що ускладнює ефективне перетворення наукових ідей в успішні комерційні проєкти.
Технопарк, що створений і діє у межах підприємства	1) Оперативне впровадження інновацій і технологій у виробництво. 2) Широкі можливості для проведення наукових експериментів та тестування нових технологій за рахунок наявності виробничих потужностей підприємства. 3) Швидка адаптація до змін на ринку (коригування стратегії чи зміна напрямків розвитку, перепрофілювання або модифікація існуючих виробничих процесів і технологій).	1) Орієнтація на досягнення швидких короткострокових фінансових результатів, що може обмежити фінансування довгострокових науково-дослідницьких проєктів, які потребують більше часу для реалізації. 2) Високий рівень залежності від управлінських рішень підприємства, що обмежує автономію діяльності технопарку
Незалежний технопарк (компанія) із множинними учасниками	1) Ширший спектр учасників як державного, так і приватного секторів, що збільшує потенціал для розвитку інноваційної діяльності. 2) Розподіл ризиків між усіма учасниками технопарку. 3) Технопарки такого типу створюють сприятливі умови для розвитку стартапів і малих інноваційних компаній, надаючи їм необхідні ресурси та можливості для зростання.	Складність прийняття управлінських рішень і координації діяльності технопарку, що може виникнути через конфлікт інтересів між різними його учасниками.

Джерело: авторська побудова



У Дорожній карті зі створення технопарків 2018 року, підготовленій у межах проєкту «RI2I-ntegrate» Дунайської регіональної програми транскордонного співробітництва (далі – Дорожня карта), запропоновано комплексну модель створення та управління технопарками, з горизонтом планування до 2030 року – від здійснення підготовчих робіт та формування інфраструктурної й організаційної основи до повноцінного функціонування та повної зайнятості орендних площ. Документ ґрунтується на аналізі міжнародного досвіду створення та функціонування технопарків, практичних напрацюваннях фахівців із країн Дунайського регіону, куди входить також і Україна, а також експертних рекомендаціях Міжнародної асоціації наукових парків і зон інновацій (IASP). Основною метою Дорожньої карти є надання практичних рекомендацій щодо створення технопарків навколо сучасних дослідницьких інфраструктур, розвитку інноваційних бізнес-екосистем та посилення трансферу наукових результатів до реального сектору економіки (IFIN-НН, 2018).

Початковий етап передбачає визначення стратегічних цілей технопарку, оцінку його очікуваного соціально-економічного впливу, а також планування основних фаз розвитку відповідно до бізнес-плану. Наступним кроком є формування інституційних засад функціонування технопарку, що охоплює визначення структури власності, системи корпоративного управління, організації операційної діяльності, а також створення керуючої компанії, розроблення її бізнес- та фінансової моделей і визначення основних напрямів її діяльності. Важливе місце відведено розвитку конкурентоспроможності технопарку, що включає формування маркетингової та комунікаційної стратегії, розроблення ціннісної пропозиції для науково-дослідних установ, створення конкурентних умов для залучення резидентів різних категорій, а також використання механізмів венчурного фінансування як одного з інструментів підтримки інноваційного підприємництва. Окрему увагу приділено фінансовому забезпеченню розвитку технопарку, зокрема узгодженню проєктів із доступними фінансовими ресурсами та визначенню оптимальних джерел фінансування окремих об'єктів інфраструктури. Завершальним етапом визначено планування строків реалізації проєкту та забезпечення інституційної залученості органів державної влади та місцевого самоврядування до його впровадження (IFIN-НН, 2018).

Підкреслено, що ефективне управління технопарком має здійснюватися спеціалізованою керуючою компанією, яка володіє широким досвідом роботи у державному секторі, університетському середовищі, промисловості та підприємстві. Важливою складовою управління визначено налагодження ефективної взаємодії з університетами як ключовими партнерами технопарку. У Дорожній карті наголошується, що тісна співпраця технопарку із закладом вищої освіти створює низку як матеріальних, так і нематеріальних переваг. Зокрема, технопарки можуть брати участь у формуванні університетських освітніх програм, а також сприяти розвитку підприємницької освіти. Водночас взаємодія між університетом і технопарком супроводжується низкою викликів, зумовлених відмінністю їхніх цілей і принципів діяльності (IFIN-НН, 2018).

Передусім це пов'язано з відмінностями у цілях та мотивах діяльності сторін: якщо науковці переважно зосереджені на розвитку наукових знань та оприлюдненні результатів досліджень, то резиденти технопарків орієнтовані на комерціалізацію результатів досліджень і отримання прибутку, що часто потребує патентного захисту об'єктів інтелектуальної власності. Відмінності проявляються і в тривалості реалізації основних видів діяльності. Наукові дослідження зазвичай реалізуються протягом тривалого періоду, тоді як підприємства, що функціонують у технопарку, потребують швидкого виведення продукції та послуг на ринок для забезпечення власної фінансової стійкості. Важливими передумовами ефективної взаємодії визначено чітке врегулювання питань використання та розподілу прав інтелектуальної власності, налагодження тісної співпраці між керівництвом технопарку та підрозділами університету, відповідальними за комерціалізацію результатів досліджень, забезпечення узгодженості цілей, а також підтримання регулярної комунікації між сторонами для постійної оцінки ефективності їхньої взаємодії (IFIN-НН, 2018).

З урахуванням позитивного європейського досвіду доцільним є розроблення та затвердження Кабінетом Міністрів України Дорожньої карти з управління технопарками. Такий документ має визначити єдині підходи до планування та реалізації проєктів зі створення технопарків, встановити вимоги до системи корпоративного управління, діяльності керуючих компаній, фінансового забезпечення, взаємодії з університетами, науково-дослідними



установами, бізнесом і органами державної влади та місцевого самоврядування, а також передбачити механізми залучення інвестицій, підтримки інноваційного підприємництва та оцінювання результативності функціонування технопарків. Наявність комплексної дорожньої карти сприятиме формуванню цілісної державної політики у сфері розвитку технопарків, уніфікації підходів до їх управління, а також підвищенню ефективності використання державних і міжнародних фінансових ресурсів.

Висновки.

Проведений аналіз європейських підходів до управління технопарками свідчить про відсутність універсальної моделі їх організації та функціонування. Натомість у науковій та практичній літературі сформовано різні підходи до управління технопарками, які включають розмежування стратегічного й операційного управління, а також різні інституційні та

організаційні моделі їх побудови, включаючи університетські, незалежні, корпоративні та мережеві структури.

Ключовими детермінантами ефективності управління технопарками є розподіл прав власності, ступінь автономії керівних органів, характер взаємодії між учасниками, а також здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Важливу роль відіграє також наявність чіткої стратегічної моделі розвитку, яка забезпечує баланс між довгостроковими цілями та оперативною діяльністю.

У цьому контексті розроблення національної Дорожньої карти з управління технопарками могло б стати важливим інструментом формування цілісної державної політики у сфері інноваційного розвитку, підвищення ефективності функціонування технопарків та забезпечення їх інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гладій, Є. О. (2023). Комплексний огляд зарубіжного та вітчизняного досвіду проєктування технопарків регіонального розвитку. *Теорія та практика дизайну*, (29-30), 30-35. <https://doi.org/10.32782/2415-8151.2023.29-30.3>
- Дуркач, І. (2025). Основні тренди правового регулювання технологічних парків: Зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*, 69(1), 63-75. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/apiclu/article/view/10502/10142>
- Колодинський, С. Б., & Гуцалюк, О. М. (2022). Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*, 22(51), 179-199. <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/570/1202>
- Моїсєєнко, Ю. М. (2016). Управління технопарком у системі управління ринком інтелектуальної власності (на прикладі національної нанотехнологічної сітки). *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 10 (1), 17-26. https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fecon/program_59b1501f26be3.pdf
- Петрина, М. Ю., Палагіцький, Б. Я. (2009). Стратегічне управління діяльністю технологічних парків України. *Регіональна економіка*, (4), 87-94. https://re.gov.ua/re200904/re200904_087_PetrynaMYu,PalagitskyBYa.pdf
- Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>
- Уханова, І. О. (2012). Розвиток та функціонування технопарків: світовий досвід та специфіка в Україні. Атлант. IFIN-HH. (2018). Roadmap for forming Science Parks around excellent Research Infrastructures (D 4.2.2). *Interreg Danube Transnational Programme*. https://dtp.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_output/0001/37/261b553ed64747f97877b0317534b47bdad69e83.pdf
- Łobejko, S., & Sosnowska, A. (2015). Management models of science and technology parks: Foreign experiences and recommendations for Poland. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 5(77), 77-92. https://www.researchgate.net/publication/330101152_Science_and_technology_park_management_models
- Rowe, D. N. E. (2013). Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks: An advice and guidance report on good practice. European Commission. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/stp_report_en.pdf

REFERENCES

- Durkach, I. (2025). Osnovni trendy pravovoho rehulyuvannya tekhnolohichnykh parkiv: Zarubizhnyy dosvid [Main trends in legal regulation of technology parks: Foreign experience]. *Aktual'ni problemy vdoskonalennya chynnoho zakonodavstva Ukrayiny*, 69(1), 63-75. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/apiclu/article/view/10502/10142>
- Hladiy, Ye. O. (2023). Kompleksnyy ohlyad zarubizhnogo ta vitchyznyanogo dosvidu proyektuvannya tekhnoparkiv rehional'noho rozvytku [A comprehensive review of foreign and domestic experience in designing regional development technology parks]. *Teoriya ta praktyka dyzaynu*, (29-30), 30-35. <https://doi.org/10.32782/2415-8151.2023.29-30.3>
- IFIN-HH. (2018). Roadmap for forming Science Parks around excellent Research Infrastructures (D 4.2.2). *Interreg*



- Danube Transnational Programme*. https://dtp.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_output/0001/37/261b553ed64747f97877b0317534b47bdad69e83.pdf
- Kolodyns'kyi, S. B., & Hutsalyuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnoho zrostannya ukrayins'kykh pidpryyemstv [Technology parks as centers of economic growth for Ukrainian enterprises]. *Visnyk pisyadyplomnoyi osvity. Seriya: Sotsial'ni ta povedinkovi nauky*, 22(51), 179-199. <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/570/1202>
- Łobejko, S., & Sosnowska, A. (2015). Management models of science and technology parks: Foreign experiences and recommendations for Poland. Optimum. *Studia Ekonomiczne*, 5(77), 77-92. https://www.researchgate.net/publication/330101152_Science_and_technology_park_management_models
- Moiseyenko, Yu. M. (2016). Upravlinnya tekhnoparkom u systemi upravlinnya rynkom intelektual'noyi vlasnosti (na prykladi natsional'noyi nanotekhnolohichnoyi sitky) [Technopark management in the intellectual property market management system (on the example of the national nanotechnology grid)]. *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 10 (1), 17-26. https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fecon/program_59b1501f26be3.pdf
- Petryna, M. Yu., & Palahitskyi, B. Ya. (2009). Stratehichne upravlinnia diyal'nisty tekhnolohichnykh parkiv Ukrainy [Strategic management of the activities of technology parks of Ukraine]. *Rehional'na ekonomika*, (4), 87-94. https://re.gov.ua/re200904/re200904_087_PetrynaMYu,PalagitskyBYa.pdf
- Pro spetsial'nyy rezhym innovatsiynoyi diyal'nosti tekhnolohichnykh parkiv [On the special regime of innovation activity of technology parks]: Zakon Ukrayiny vid 16 lypnya 1999 roku № 991-XIV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>
- Rowe, D. N. E. (2013). Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks: An advice and guidance report on good practice. European Commission. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/stp_report_en.pdf
- Ukhanova, I. O. (2012). Rozvytok ta funktsionuvannya tekhnoparkiv: svitovy dosvid ta spetsyfika v Ukraini [Development and functioning of technology parks: World experience and specifics in Ukraine]. Atlant.