

ПРАВОВА ОСВІТА

DOI: 10.18372/2307-9061.61.16374

УДК 340:378.6(045)

О. М. Пастухов,

кандидат юридичних наук, доктор права

Л. С. Нецька,

кандидат юридичних наук, доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7383-3586>

ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ ЮРИДИЧНИХ НАУКОВИХ УСТАНОВ І ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Університет Мальти

Tal-Qroqq, Msida MSD 2080, Malta

Національний авіаційний університет

проспект Любомира Гузара, 1, 03680, Київ, Україна

E-mails: oleksandr.pastukhov@um.edu.mt, netska-1-s@ukr.net

Мета: з'ясування суті моделі відкритих інновацій, узагальнення кращого досвіду її втілення для успішного розвитку юридичних наукових установ та закладів освіти України, формування пропозицій для впровадження відкритих інновацій у вітчизняну юридичну освіту та науку. **Методи дослідження:** використано загальні (теоретичні і комплексні) та спеціальні методи дослідження (системно-функціональний, формально-логічний, статистичний, прогнозування). **Результати:** виявлено причини, що перешкоджають впровадженню нових стратегій управління в юридичних наукових установах та закладах освіти України, які б сприяли комерціалізації результатів діяльності у цій сфері, запропоновано певні шляхи для переходу до сучасної моделі відкритих інновацій, окреслено перспективні можливості використання альтернативних джерел знань та обміну інформації. **Обговорення:** можливості, які відкриває модель відкритих інновацій для юридичних наукових установ та закладів освіти, наявність правової бази, позитивний досвід застосування відкритих інновацій, недоліки класичної моделі управління юридичними науковими установами та закладами освіти, використання сучасних баз даних і спеціальних наукових платформ для залучення зовнішніх знань та презентації власних здобутків, поєднання юридичної науки та освіти з підприємницькою діяльністю, спільна інноваційна діяльність на базі промислових центрів.

Ключові слова: відкриті інновації; закриті інновації; інноваційний процес; юридичні наукові установи та заклади освіти; внутрішні інновації.

Постановка проблеми та її актуальність.

Відкриті інновації підкорюють світ, оскільки дозволяють ділитися досягненнями, швидко впроваджувати і розвивати їх. Так, 87.5% смартфонів у 2017 році використовували Android, відкриту операційну систему, що підтримується Open Handset Alliance (ОНА), консорціумом, до якого входять 84 компанії [1]. ОНА є платфор-

мою відкритих інновацій, учасники якої створюють і розвивають продукти (товари та послуги), пов'язані з мобільним зв'язком. Подібні ініціативи з'являються по всьому світу у все більшій кількості галузей. Корисними вони є і для юридичної науки та освіти.

В Україні створене правове підґрунтя для інноваційної діяльності у різних сферах, яке

становлять Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про інноваційну діяльність» та ін. Інноваційна діяльність визначається як така, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Власне інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2]. Юридична наука та освіта України теж мають орієнтуватися на інновації для подальшого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

У цій статті зроблено спробу аналізу світового досвіду у сфері втілення моделі відкритих інновацій та винесення з нього уроків для юридичних наукових установ та закладів освіти України.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Термін «відкриті інновації» було запропоновано професором Хенрі Чезбро у 2003 році в однойменній книзі, у якій він визначив цей термін як парадигму, «яка передбачає, що фірми можуть і повинні використовувати зовнішні ідеї, а також внутрішні ідеї та внутрішні і зовнішні шляхи до ринку, в міру того, як фірми прагнуть розвинути свої технології» [3]. Розвиваючи ідеї Чезбро, Уест і Галлахер визначають відкриті інновації як «систематичне заохочення та дослідження широкого спектру внутрішніх та зовнішніх джерел для інноваційних можливостей, свідомо інтегруючи це дослідження з можливостями і ресурсами фірми та широко використовуючи ці можливості за допомогою численних каналів» [4].

Визнаючи роль інноваційної екосистеми та таких її учасників, як креативні споживачі, Чезбро і Богерс згодом скоригували визначення Чезбро 2003 року, визначивши відкриті іннова-

ції як «розподілений інноваційний процес, заснований на цілеспрямованому керуванні потоками знань через організаційні межі, використовуючи грошові та негрошові механізми відповідно до бізнес-моделі організації» [5]. Дослідженню інноваційних моделей присвятили праці Schuhmacher A., Germann P.-G., Trill H., Gassmann O. [6], Segers J.-P. [7], Berthetab E., Hickeya G.M. та Klerkx L. [8], Cohen W. та Levinthal D. [9] та ін.

Проаналізувати кращий досвід втілення моделі відкритих інновацій та сформувані певні рекомендації для успішного розвитку юридичних наукових установ та закладів освіти України поставлено за мету даної статті.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка організація, залучаючись до інноваційного процесу, може обрати один з двох основних видів інноваційних моделей: закритих інновацій або відкритих інновацій. Перша є характерною для вертикально інтегрованих організацій, в яких внутрішні R&D (Research & Development – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) призводять до створення продуктів, що згодом продаються самою організацією, яка їх створила. Друга ж характеризується процесом систематичного заохочення і дослідження широкого спектру внутрішніх та зовнішніх джерел інноваційних можливостей, інтеграцією цього процесу у внутрішні процедури організації, а також всебічною експлуатацією таких можливостей.

Обидва підходи заслуговують на увагу інноваційно активної організації. Ряди вертикально інтегрованих інноваційних компаній включають такі відомі та комерційно успішні компанії як IBM, Bell Labs та Lucent Technologies. Водночас, приклади вдалого втілення моделі відкритих інновацій включають такі успішні компанії як Microsoft, Intel та CISCO.

Всупереч розповсюдженій думці, використання моделі відкритих інновацій не означає відмову організацією від своєї інтелектуальної власності. Натомість, вона передбачає раціональне використання своєї та чужої інтелектуальної власності і може розглядатися як стратегія ліцензування, покликана стимулювати якомога повне використання організацією релевантного

зовнішнього знання та найповнішого використання зовнішнім світом знання, що продукується організацією. Таким чином, модель відкритих інновацій може розглядатися як управлінська стратегія використання організацією власної інтелектуальної власності та інтелектуальної власності інших.

Основні управлінські завдання при здійсненні відкритих інновацій. Організації, що обрали своєю моделлю відкриті інновації, стикаються одночасно з трьома основними управлінськими завданнями:

1) інтеграція зовнішнього знання у внутрішній інноваційний процес шляхом ідентифікації релевантних здобутків інших та застосування цього знання швидше за конкурентів;

2) максимізація віддачі від внутрішніх інновацій з метою забезпечення виробництва кінцевого продукту, а також ліцензування інтелектуальної власності зовнішнім користувачам;

3) мотивування як власних співробітників, так і зовнішніх джерел релевантного знання для забезпечення безперервного надходження знання, необхідного організації в її інноваційній діяльності [4, с. 3].

Розглянемо ці три основних завдання детальніше.

Перше з них полягає у пошуку, ідентифікації та втіленню знання інших у власній організації. Джерелом такого знання можуть бути університети, дослідницькі центри, клієнти, постачальники і навіть конкуренти. Збір релевантної інформації здійснюється шляхом сканування патентів, підписки на спеціалізовані видання та бази даних, відвідування конференцій, виставок, презентацій та інших заходів, членства у професійних та галузевих асоціаціях тощо.

Знайти необхідну зовнішню інформацію мало. Потрібно створити у власній «абсорбційну здатність», яка б дозволяла ефективно осмислення цієї інформації та її інтеграцію у внутрішній інноваційний процес [9]. Часто це включає подолання упередження щодо зовнішнього знання, відомого як філософія «не винайдено тут» [10].

Для виконання другого управлінського завдання організаціями зазвичай використовується комбінація кількох наступних підходів:

1) втілення власних інновацій, як і в моделі закритих інновацій, для внутрішньої комерціалізації;

2) створення системи пошуку і впровадження в організації зовнішніх інновацій;

3) створення інтелектуальної власності, що приносить дохід шляхом зовнішньої комерціалізації (наприклад, формування патентного портфеля, створення спін-оффів тощо);

4) створення інтелектуальної власності, що не приносить доходу безпосередньо, але опосередковано генерує дохід шляхом створення позитивного побічного ефекту або компліментарних продуктів [4, с. 4].

Модель відкритих інновацій працює лише тоді, коли існує безперервний приплив знань, необхідних організації для здійснення інноваційної діяльності. Тому третім управлінським завданням є стимулювання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел такої інформації.

Стимулювання внутрішніх джерел знання полягає у різноманітних формах заохочення співробітників організації. Окрім матеріальних (зарплата та бонуси), використовуються і такі форми заохочення, які задовольняють нематеріальні потреби людини, такі як потреба у щасті (задоволення від роботи) та потреба у славі (почесні звання, призи, нагороди тощо).

Зовнішніми ж джерелами знання, як зазначено вище, є університети, дослідницькі центри, клієнти, постачальники, а також конкуренти. Всі вони діляться знаннями за умови, що це призведе до позитивного для них ефекту. Споживачі, наприклад, часто діляться своїми інноваціями з продавцями, якщо це дозволить створити кращий товар для них у майбутньому [11].

Поділ знаннями з прямим конкурентом є дещо проблематичнішим, але, як не парадоксально це звучить, економічно виправданим. Річ у тім, що представники однієї і тієї ж індустрії доповнюють один одного у створенні ринків збуту своєї продукції, але конкурують один з одним при розподілі цих ринків [12, с. 34]. Отже, якщо компанія ділиться своїми знаннями з іншими і це призводить до збільшення її частки на ринку, вона готова понести певні втрати.

Звичайно, втілення моделі відкритих інновацій не є безпроблемним процесом і пов'язано з

багатьма ризиками. Головним з них є ризик розкриття інформації, не призначеної для поділу з іншими. Тому завданням організацій, які обрали цю модель, є знаходження оптимального балансу між наданням інформації, наприклад, споживачам, які вносять свої пропозиції щодо покращення продукту, і підтриманням необхідного рівня комерційної таємниці, необхідного для отримання або збереження конкурентних переваг на ринку [13].

При переході від моделі закритої корпорації до моделі відкритих інновацій, доводиться змінити психологію, намагатися розділити ризик із зовнішнім середовищем.

Ситуація у юридичних наукових установах та закладах освіти України. Філософія гравця в покер нелегко дається вітчизняній юридичній науці та освіті. Звичними для них моделями фінансування залишається або безумовне фінансування з боку держави, або робота над «бюджетною темою», тобто виконання «на платній основі» певних робіт з R&D на замовлення «суб'єктів господарювання». Навіть, якщо усвідомлення необхідності змін є, майже ніякі заходи не виконуються для реалізації трьох основних управлінських завдань, про які йшлося вище: інтеграція зовнішнього знання у внутрішній інноваційний процес, максимізація віддачі від внутрішніх інновацій, мотивування співробітників та зовнішніх джерел релевантного знання.

Переходячи до розгляду готовності до виконання першого основного управлінського завдання при здійсненні відкритих інновацій в українських умовах, необхідно визнати, що воно виконується в юридичних наукових установах та закладах освіти України вкрай погано: підписка на міжнародні спеціалізовані періодичні видання та бази даних здійснюється (а подекуди і використовується [14]) у дуже обмежених обсягах, українські вчені-юристи та педагоги порівняно мало беруть участь у міжнародних наукових конференціях та виставках у «далекому зарубіжжі», а ті, що проводяться в Україні, нерідко забезпечують свій міжнародний статус за рахунок учасників з Білорусі, Молдови, Казахстану, Грузії (країн, що входили у Союз РСР, і теж лише здобувають досвід відкритих інновацій). Причини тому як фінансові, так і суто практичні

(низький рівень володіння іноземними мовами, необізнаність з форматом презентацій тощо). Середній вік українських педагогів і науковців також не сприяє їхній «абсорбційній здатності» до інновацій [15]. Все це позбавляє українських вчених-юристів доступу до джерел найактуальнішого зовнішнього знання, яке дозволило б їм значно просунутися шляхом власних досліджень, а також уникнути зайвих зусиль, а їхніх роботодавців – зайвих часових та фінансових витрат. За такого становища українська юридична наука та освіта приречені на «варіння у власному соку» разом з колишніми радянськими республіками і маргінальній статус «вічно наздоганяючих» у світовому масштабі.

Завдяки появі в останні роки нових типів спеціальних платформ (відкриті архіви, бібліотеки, репозитарії, спеціалізовані соціальні мережі, бази даних, наукометричні сервіси тощо), на яких поширюється наукова інформація, можна очікувати розширення рівня наукової комунікації та отримання нових знань. У цьому справді закладено великі альтернативні можливості для залучення зовнішніх знань юридичними науковими установами та закладами освіти і презентації ними власних.

Щодо готовності до виконання другого управлінського завдання в українських реаліях, мусимо констатувати, що власне створення продукції (юридичні розробки, проекти, програми, онлайн-курси, фільми, способи і методи навчання тощо) у юридичних наукових установах та закладах освіти України для продажу іншим майже не здійснюється, а ліцензійна торгівля – явище рідкісне. Як правило, мають місце нарікання, що наукові здобутки не втілюються у практичні результати, у «товар», що справа не йде. Найчастіше вироблене частково «споживається» самою ж установою, яка створила продукцію. Очевидно також, що не вивчається належно і попит, потреби споживачів юридичної продукції. У результаті книги, журнали, збірки залежуються, не знаходячи збуту або залишаючись не витребуваними. Водночас, дуже мало намагань, щоб зацікавлені особи дізналися про ці здобутки та забажали їх придбати. Відповідно, продаж продукції, захищеної авторським правом чи запатентованої, міг би приносити

значний дохід юридичним закладам освіти та науковим установам України, що, на жаль, не відбувається. Альтернативні шляхи розповсюдження інформації про власні здобутки – міжнародні наукові публікації та участь у міжнародних конференціях і виставках – все ж використовуються обмежено із зазначених вище причин. До того ж таке подання інформації здійснюється за власні кошти українських юристів-науковців та викладачів за порівняно низького рівня їх заробітної плати, що накладає суттєві обмеження. Очевидно, також дається взнаки роками сформоване у менталітеті старшого покоління та узвичаєне правило, що результати інтелектуальної праці безплатні і мають стати суспільним надбанням. Означені перешкоди потребують вмілих управлінських підходів та прогресивної державної політики з метою зняття бар'єрів для інноваційного розвитку.

Стосовно готовності до виконання третього завдання, варто констатувати, що мотивування як внутрішніх, так і зовнішніх джерел знань юридичними науковими установами та закладами освіти України є надзвичайно обмеженим. Незважаючи на те, що лівова частка державних коштів витрачається на зарплату, говорити про достатній рівень матеріального заохочення не доводиться. Тривала стагнація призвела до загального падіння престижу професії науковця-юриста та і науковця взагалі в українському суспільстві, тому нематеріальні форми заохочення (почесні звання, грамоти, листи-подяки тощо), які, хоч і в менших, порівняно з радянським періодом, обсягах продовжують використовуватися, не тільки не мають значного ефекту, але і можуть бути шкідливими, сприймаючись як знуцання при низькому рівні матеріальної винагороди. За таких умов важко очікувати від юристів-науковців ентузіазму, проривних ідей, постійної самоосвіти чи активного академічного життя. Мотивування ж зовнішніх джерел знань також з причини фінансових обмежень може існувати хіба що у формі разової премії чи нагороди і т.п. та здійснюється епізодично.

Висновки. Аналіз ситуації в юридичних наукових установах та закладах освіти України в контексті їхньої готовності до виконання основних управлінських завдань, що постають перед

організаціями, які втілюють модель відкритих інновацій, свідчить, що першою причиною проблем, з якими вони зіткнуться при втіленні цієї моделі, є брак коштів.

В умовах хронічного недофінансування вітчизняної юридичної науки і освіти модель відкритих інновацій може стати для юридичних наукових установ та закладів освіти України реальною альтернативою традиційній для них фінансовій парадигмі. Задля цього, перш за все, необхідно відмовитися від стагнаційної стабільності і почати впроваджувати нове, навіть ризиковане і невизначене. Необхідно усвідомити, що окрім державного бюджету та «бюджетної теми» існують і мають використовуватися інші джерела доходів. Нарешті, необхідно відкритися світу, колегам, отримувачам послуг, навіть конкурентам, і максимально використовувати те, що вони можуть запропонувати.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» до інноваційної інфраструктури відносяться різні підприємства, установи, організації, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності, зокрема юридичні та освітні [2]. Попит на такі послуги мають інноваційні центри, технопарки, технополіси, інноваційні бізнес-інкубатори, де розробляються і виробляються інноваційні продукти. Таким чином, поєднання технічних і юридичних знань може стати спільним інноваційним надбанням для промислового підприємства та юридичної установи.

Видається необхідним зосередитися і на особах тих, хто буде забезпечувати перехід до моделі відкритих інновацій. За винятком небагатьох добре відомих випадків (Белл, Марконі, Сольве, Нобель та деякі інші), талант науковця та хист підприємця не уживаються в одній особі. Тому в українських юридичних наукових установах та закладах освіти, як і всюди у світі, наукою та менеджментом інновацій мають займатися дві тісно взаємодіючі, але різні групи людей. У той час як перші, так би мовити, відповідають за літеру R в аббревіатурі R&D, другі мають відповідати за літеру D, забезпечуючи комерціалізацію продуктів, створених на основі винаходів перших, та створюючи для них сприятливі умови для плідної наукової праці. У ре-

зультаті ці два напрямки діяльності інноваційних менеджерів слугують виконанню всіх трьох основних завдань, що постали перед організаціями, які обирають моделі відкритих інновацій, оскільки пошук і втілення зовнішніх знань у внутрішній інноваційний процес та мотивування співробітників і зовнішніх джерел знання сприяє створенню нових продуктів, а комерціалізація кінцевих продуктів інновації сприяє збільшенню доходів організації, що створює можливість для належного патронажу науковців і започатковує новий інноваційний цикл.

Щодо особистості інноваційних менеджерів, то ними повинні стати люди з відповідною професійною підготовкою чи перепідготовкою. Це можуть бути вихідці з того ж юридичного закладу освіти чи наукової установи, у яких вони працюють, чи просто профільні фахівці, але обов'язково. Звичайно, розуміння наукової сфери діяльності установи та особливості роботи конкретного закладу можуть допомогти інноваційному менеджеру в його роботі, проте принципи управління інноваціями однакові у всіх галузях науки, а свіжий, незаангажований погляд – бодай і погляд неспеціаліста – на інноваційний процес у певній юридичній науковій установі чи закладі освіти може виявитися корисним.

На завершення хотілося б висловити впевненість, що Україні та її науці під силу прорив мащабу Android, принаймні в тих сферах, де склалися сильні наукові школи. Для того, щоб вони виробляли продукцію світового рівня, необхідне ефективне використання власних обмежених ресурсів – знань і коштів – та залучення зовнішніх. Цьому в нагоді стануть відкриті інновації.

Література

1. Open Handset Alliance. URL: <https://www.openhandsetalliance.com/index.html> (дата звернення 01.12.2021).
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.
3. Chesbrough H.W. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press (2003), P. XXIV.

4. West J. & Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management* (2006): 319-331, P. 319.

5. Chesbrough H. & Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.). *New Frontiers in Open Innovation*: 3-28. Oxford: Oxford University Press (2014). P. 17.

6. Schuhmacher A., Germann P.-G., Trill H. & Gassmann O. Models for open innovation in the pharmaceutical industry. *Drug discovery today* 18 (23-24): 1133-1137 (July 2013). DOI: <http://doi.org/10.1016/j.drudis.2013.07.013>.

7. Segers J.-P. Strategic Partnerships and Open Innovation in the Biotechnology Industry in Belgium. *Technology Innovation Management Review*, 3(4): 23-28 (2013). DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/676>.

8. Berthetab E.T., Hickeya G.M. & Klerkx L. Opening design and innovation processes in agriculture: Insights from design and management sciences and future directions. *Agricultural Systems* 165: 111–115 (2018). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2018.06.004>.

9. Cohen W. M. & Levinthal D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35:1 (1990). P. 128-152.

10. Kaplan J. *Startup: A Silicon Valley Adventure*, Paperback ed., New York: Penguin (1996). P. 156.

11. Von Hippel E. & Katz R. Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48:7 (2002). P. 821-834.

12. Brandenburger A.M. & Nalebuff B.J. *Co-opetition*, New York: Doubleday (1996). P. 34.

13. Marais S.J. & Schutte C.S.L., *The Development of Open Innovation Models to Assist the Innovation Process*. P. 106. URL: https://www.academia.edu/219234/The_Development_Of_Open_Innovation_Models_To_Assist_The_Innovation_Process (дата звернення 01.12.2021).

14. Доступ за кошти бюджету до Scopus та WoS для вишів та наукових установ України буде продовжено: наказ МОН України від 29 трав. 2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/dostup->

za-koshti-byudzhetu-do-scopus-ta-wos-dlya-vishiv-ta-naukovih-ustanov-ukrayini-bude-prodovzheno-nakaz-mon?fbclid=IwAR3brOsSra3iYxiTC2zd68qe3xX5MF816OJHNIzDpRkMqJW5v-XnLhGm5CY (дата звернення 01.12.2021).

15. Купець Ольга. Міжнародна мобільність українських педагогів і науковців / Міжнародна організація праці, Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: МОП. 2013. С. 32. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/rogeneva/sro-budapest/documents/publication/wcms_244739.pdf (дата звернення 01.12.2021).

References

1. Open Handset Alliance. URL: <https://www.openhandsetalliance.com/index.html> (data zvernennia 01.12.2021).
2. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04 lyp. 2002 r. № 40-IV. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2002. № 36. St. 266.
3. Chesbrough H.W. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press (2003), P. XXIV.
4. West J. & Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management* (2006): 319-331, P. 319.
5. Chesbrough H. & Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.). *New Frontiers in Open Innovation*: 3-28. Oxford: Oxford University Press (2014). P. 17.
6. Schuhmacher A., Germann P.-G., Trill H. & Gassmann O. Models for open innovation in the pharmaceutical industry. *Drug discovery today* 18 (23-24): 1133-1137 (July 2013). DOI: <http://doi.org/10.1016/j.drudis.2013.07.013>.
7. Segers J.-P. Strategic Partnerships and Open Innovation in the Biotechnology Industry in Belgium. *Technology Innovation Management Review*, 3(4): 23-28 (2013). DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/676>.
8. Berthetab E.T., Hickeya G.M. & Klerkx L. Opening design and innovation processes in agriculture: Insights from design and management sciences and future directions. *Agricultural Systems* 165: 111–115 (2018). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2018.06.004>.
9. Cohen W. M. & Levinthal D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35:1 (1990). P. 128-152.
10. Kaplan J. *Startup: A Silicon Valley Adventure*, Paperback ed., New York: Penguin (1996). P. 156.
11. Von Hippel E. & Katz R. Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48:7 (2002). P. 821-834.
12. Brandenburger A.M. & Nalebuff B.J. *Co-opetition*, New York: Doubleday (1996). P. 34.
13. Marais S.J. & Schutte C.S.L., The Development of Open Innovation Models to Assist the Innovation Process. P. 106. URL: https://www.academia.edu/219234/The_Development_Of_Open_Innovation_Models_To_Assist_The_Innovation_Process (data zvernennia 01.12.2021).
14. Dostup za koshti biudzhetu do Scopus ta WoS dlia vyshiv ta naukovykh ustanov Ukrainy bude prodovzheno: nakaz MON Ukrainy vid 29 trav. 2020 r. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/dostup-za-koshti-byudzhetu-do-scopus-ta-wos-dlya-vishiv-ta-naukovih-ustanov-ukrayini-bude-prodovzheno-nakaz-mon?fbclid=IwAR3brOsSra3iYxiTC2zd68qe3xX5MF816OJHNIzDpRkMqJW5v-XnLhGm5CY> (data zvernennia 01.12.2021).
15. Kupets Olha. Mizhnarodna mobilnist ukrain-skykh pedahohiv i naukovtsiv / Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi, Hrupa tekhnichnoi pidtrymky z pytan hidnoi pratsi ta Biuro MOP dlia krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy. Budapesht: MOP. 2013. S. 32. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/rogeneva/sro-budapest/documents/publication/wcms_244739.pdf (data zvernennia 01.12.2021).

OPEN INNOVATION: GLOBAL EXPERIENCES AND LESSONS FOR LEGAL RESEARCH AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN UKRAINE

University of Malta
Tal-Qroqq, Msida MSD 2080, Malta
National Aviation University
Liubomyra Huzara Avenue, 1, 03680, Kyiv, Ukraine
E-mails: oleksandr.pastukhov@um.edu.mt, netska-1-s@ukr.net

Goal: *establishing the essence of the open innovation model and identifying the best practices of its implementation for the successful development of legal research and educational institutions of Ukraine, formation of proposals for the introduction of open innovations in domestic legal education and science.*

Research methods: *general (theoretical and complex) and special research methods (system-functional, formal-logical, statistical, forecasting) have been utilized.* **Results:** *reasons that hinder the implementation of new managerial strategies in legal research and educational institutions of Ukraine that would promote the commercialization of research outcomes in this area have been identified, ways for these institutions to switch a modern model of open innovation have been proposed, promising opportunities for the use of alternative sources of knowledge and information exchange are outlined.* **Discussion:** *opportunities offered by the model of open innovation for legal research and educational institutions, an in-depth analysis of the three major managerial tasks under the open innovation approach according to West and Gallagher and the state of affairs with their performance in Ukraine's legal research and educational institutions, the (lack of) relevant legislation, global best practices in the application of the open innovation approach and the prospects of their implementation in Ukraine, ways to overcome the chronic underfinancing and an efficient use of the available resources, the importance of taking part in the international informational exchange and training innovation managers, the shortcomings of the traditional model of management of legal research and educational institutions, use of modern databases and special scientific platforms to attract external knowledge and present their own achievements, combining legal science and education with entrepreneurship, joint innovation activities on the basis of industrial centers.*

Key words: *open innovation; closed innovation; innovation process; legal research and educational institutions; internal innovations.*

Стаття надійшла до редакції 05.12.2021