



**HORIZON
EUROPE**
Office in Ukraine

APPROVED
by the Executive Director
of the National Research Foundation of Ukraine


Olga POLOTSKA
"06" April 2026

Deliverable 5.5 – HEOinUA Sustainability Plan



**ОФІС
ГОРИЗОНТ
ЄВРОПА**
в Україні

ЗАТВЕРДЖУЮ
Виконавчий директор
Національного фонду досліджень України


Ольга ПОЛОЦЬКА
"06" квітня 2026

Результат 5.5 – План сталого розвитку «Офісу Горизонт Європа в Україні»

DELIVERABLE DESCRIPTION

Project name	Horizon Europe Office in Ukraine as the key National Contact Point (NCP)
Project number	101132682
Project acronym	HEOinUA
Project start date	01/09/2023
Duration	36 months
Coordinator	National Research Foundation of Ukraine
Deliverable	HEOinUA Sustainability Plan
Work Package concerned	WP 5 – Management of the project
Due date (months)	Months 32
Dissemination Level	Public (PU)
Concerned work package leader	Igor TARANOV

ОПИС РЕЗУЛЬТАТУ

Назва проєкту	«Офіс Горизонт Європа в Україні» як ключовий Національний контактний пункт (НКП)
Номер проєкту	101132682
Акронім проєкту	HEOinUA
Дата початку проєкту	01/09/2023
Тривалість	36 місяців
Координатор	Національний фонд досліджень України
Результат	План сталого розвитку «Офісу Горизонт Європа в Україні»
Робочий пакет	РП 5 – Управління проєктом
Термін виконання (місяць)	32 місяць
Рівень поширення	Публічний (PU)
Відповідальний керівник робочого пакета	Ігор ТАРАНОВ

CONTENT

INTRODUCTION	4
1. Overview of Sustainability Plan	6
2. Sustainability of HEOinUA Services Beyond Project Lifetime	7
2.1. Key Results, Services, Institutional Knowledge and Operations	8
2.2. Risks and Mitigation Actions Towards Sustainability	12
3. Advocacy Campaign in Sustainability Plan	18
4. HEOinUA as a Renewable System	22
CONCLUSION	23
Annex 1	25

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Огляд Плану сталого розвитку	6
2. Сталість послуг «Офісу Горизонт Європа в Україні» після завершення проекту	7
2.1. Ключові результати, послуги, інституційні знання та операційна діяльність	8
2.2. Ризики та заходи з їх мінімізації для забезпечення сталого розвитку	12
3. Адвокаційна кампанія в Плані сталого розвитку	18
4. «Офіс Горизонт Європа в Україні» як відновлювальна система	22
ВИСНОВОК	23
Додаток 1	25

INTRODUCTION

The association agreement on Ukraine's participation in the Horizon Europe Programme (hereinafter, HE) and the Euratom research and training programme (hereinafter, Euratom) has been in force since 9 June 2022 and represents a key instrument to support Ukrainian researchers and innovators in the context of Russia's ongoing war of aggression against Ukraine. Ukrainian entities can participate in the programmes on equal terms with entities from EU Member States. Since the beginning of Russia's full-scale military invasion of Ukraine, the European Commission (hereinafter, EC) has suspended Ukraine's obligations to pay financial contributions to the HE programme. There is a general encouragement across the HE Work Programme to create opportunities for the affected participation of the Ukrainian research and innovation (hereinafter, R&I) community.

Horizon Europe Office in Ukraine (hereinafter, HEOinUA) is an ambitious project funded by the EC to support projects within the framework of the European Union's research and innovation programmes, to promote the participation of Ukrainian R&I community in the HE Programme, and to ensure the integration of the Ukrainian R&I sector into the European Research Area (hereinafter, ERA) through communication, information dissemination and training. Therefore, HEOinUA **mission** is to unleash the potential of Ukrainian researchers and innovators, along with shaping a society where science and innovation are based on the principles of sustainable environmental, economic, and social responsibility.

HEOinUA promotes the participation of the Ukrainian R&I community in the HE Programme, ensuring the achievement of the

ВСТУП

Угода про асоціацію щодо участі України в Програмі «Горизонт Європа» (далі – Програма) та програмі з досліджень та навчання «Євратом» (далі – «Євратом») діє з 9 червня 2022 року та є ключовим інструментом підтримки українських дослідників та інноваторів у контексті війни Росії проти України. Українські суб'єкти можуть брати участь у програмах на таких самих умовах як організації країн-членів Європейського Союзу. З початку повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну Європейська комісія (далі – ЄК) призупинила зобов'язання України щодо сплати фінансових внесків за участь у Програмі. У Робочій програмі заохочується створення можливостей для активної участі української спільноти науковців та інноваторів (далі – R&I).

«Офіс Горизонт Європа в Україні» (далі – Офіс) – це амбітний проєкт, що фінансується ЄК, для підтримки проєктів у рамках дослідницьких та інноваційних програм ЄС, сприяння участі української R&I спільноти в Програмі та забезпечення інтеграції українського R&I сектору до Європейського дослідницького простору (далі – ЄДП) через комунікацію, поширення інформації та навчання. Таким чином, **місія** Офісу полягає в розкритті потенціалу українських дослідників та інноваторів, а також у формуванні суспільства, де наука та інновації базуються на принципах сталої екологічної, економічної та соціальної відповідальності.

Офіс сприяє участі української R&I спільноти в Програмі, забезпечуючи досягнення таких **цілей**:

following **aims**:

- to increase the participation of the Ukrainian R&I community in the HE;
- to ensure the sustainable development and resilience of Ukraine's R&I potential;
- to support a broad and strong network between R&I institutions in Ukraine and the EU;
- to deepen Ukraine's integration into the ERA.

In accordance with HEOinUA mission and aims, its **key tasks** are as follows:

- promoting the development of an active and effective National Contact Point (hereinafter, NCP) network strategically focused on providing professional services to the R&I community in Ukraine;
- providing professional assistance to the Ukrainian R&I community, as well as other potential participants, guiding them in finding relevant opportunities and European partners for the implementation of projects under the HE Programme;
- developing and presenting recommendations and proposals for the policymaking process aimed at Ukraine's integration into the ERA, focusing on strategic priorities that will facilitate smooth approximation to European standards and practices;
- regular monitoring of the implementation of joint projects and dissemination of information on successful practices and their positive impact on the national R&I infrastructure;
- maximising the synergy between the research and civil

- підвищення рівня залученості української R&I спільноти до участі у Програмі;
 - забезпечення стабільного розвитку та стійкості R&I потенціалу України;
 - підтримка широкої та потужної мережі між R&I установами України та ЄС;
 - поглиблення інтеграції України до ЄДП.
- Відповідно до місії та цілей Офісу його **ключовими завданнями**

є:

- сприяння розвитку активної та ефективної мережі національних контактних пунктів (далі – НКП), стратегічно орієнтованих на надання професійних послуг R&I спільноті України;
- надання кваліфікованої допомоги українській R&I спільноті та іншим потенційним учасникам, скеровуючи їх у пошуку відповідних проєктних можливостей та європейських партнерів для реалізації проєктів у межах Програми;
- підготовка та надання рекомендацій і пропозицій щодо формування політик, спрямованих на інтеграцію України до ЄДП, фокусуючись на ключових пріоритетах, які сприятимуть безперешкодному наближенню до європейських стандартів та практик;
- здійснення постійного моніторингу реалізації спільних проєктів та поширення інформації для підвищення обізнаності про успішні практики та їхній позитивний вплив на вітчизняну R&I інфраструктуру;
- посилення синергії науково-дослідницького та громадянського вимірів, що пропонує ефективні наукові рішення,

society dimensions, offering effective scientific solutions developed in collaboration with civil society to overcome current challenges.

The function of HEOinUA and the established support ecosystem in Ukraine have contributed to a considerable increase in participation parameters in the HE Programme compared to the previous Framework Programme (hereinafter, FP), Horizon 2020 (hereinafter, H2020). During the five years of the HE Programme implementation (2021-2025) (*Horizon Dashboard as of 16.01.2026*), the total EU contribution for Ukrainian participants is 64.3 million euros, compared to 48.10 million euros over seven years of Horizon 2020. In total, 236 Ukrainian organisations became beneficiaries of the HE Programme, and 244 grant agreements were signed compared to 173 and 235 in H2020. The increase in the total success rate, from 9,23% (H2020) to 13,33% (HE), suggests that the quality of applications has improved.

1. Overview of Sustainability Plan

The Sustainability Plan defines the strategic and operational framework of HEOinUA, ensuring that the project's results, services, and institutional knowledge continue to deliver value beyond the project's lifetime. The Plan has been jointly developed by HEOinUA staff and the National Research Foundation of Ukraine (hereinafter, NRFU), based on both strategic and operational procedures, and evidence collected during the project implementation. The development of the Sustainability Plan includes meetings and consultations with representatives of the EC and the Ministry of Education and Science of Ukraine (hereinafter, MESU). These targeted exchanges will continue until the end of the project to

розроблені із залученням громадянського суспільства, для подолання актуальних викликів.

Функціонування Офісу та створена екосистема підтримки в Україні сприяли значному підвищенню параметрів участі в Програмі порівняно з попередньою Рамковою програмою (далі – РП) «Горизонт 2020» (далі – H2020). Протягом п'яти років реалізації Програми (2021-2025) (*Horizon Dashboard станом на 16.01.2026*) загальний внесок ЄС для українських учасників становить 64,3 млн євро порівняно з 48,10 млн євро за сім років реалізації H2020. Загалом 236 українських організацій стали учасниками Програми, і було підписано 244 грантові угоди порівняно зі 173 та 235 у H2020. Збільшення загального рівня успішності з 9,23% (H2020) до 13,33% («Горизонт Європа») свідчить про підвищення якості заявок.

1. Огляд плану сталого розвитку

План сталого розвитку визначає стратегічні та операційні рамки Офісу, гарантуючи, що результати, послуги та інституційні знання проєкту продовжуватимуть приносити цінність після завершення його реалізації. План був спільно розроблений співробітниками Офісу та Національного фонду досліджень України (далі – НФДУ) на основі стратегічних та операційних процедур, а також даних, зібраних під час реалізації проєкту. Розробка Плану сталого розвитку включає зустрічі та консультації з представниками ЄК та Міністерства освіти і науки України (далі – МОН). Ці цільові обговорення триватимуть до завершення проєкту, щоб забезпечити узгодженість із політичними рамками ЄС та національними пріоритетами, пов'язаними з

ensure alignment with EU policy frameworks and national priorities related to the implementation of the HE Programme.

Sustainability has been addressed through a scenario-based approach, covering the continuation of the Horizon Europe Office in Ukraine 2.0 (hereinafter, HEOinUA 2.0) and ensuring preservation of core assets in the absence of follow-up funding. A general strategy and implementation measures for the advocacy campaign have been developed for the general public and target audience groups.

The Plan includes suggestions for continuing and organising HEOinUA work in providing coordination, training, and advice to the Ukrainian NCPs of the HE Programme and the next EU FP for R&I.

The Sustainability Plan will be publicly distributed and sent to the MESU four months before the project's completion. The developed Sustainability Plan will support the MESU in making relevant decisions and taking measures regarding the continued provision of professional NCP services in Ukraine after the completion of HEOinUA project.

2. Sustainability of HEOinUA Services Beyond Project Lifetime

HEOinUA operates as a structural department within the NRFU, integrated into existing governance and administrative structures. Primary responsibilities include professional HE NCP services in Ukraine to facilitate and coordinate the HE NCP Network, advising the Ukrainian organisations and individual researchers on the opportunities available under the HE

реалізацією Програми.

Питання сталого розвитку було розроблено на основі сценарного підходу, що охоплює продовження роботи «Офісу Горизонт Європа в Україні 2.0» (далі – Офіс 2.0) та забезпечення збереження основних активів за відсутності подальшого фінансування. Було розроблено загальну стратегію та заходи з реалізації адвокаційної кампанії для широкої громадськості та цільових аудиторій.

План містить пропозиції щодо продовження та організації роботи Офісу щодо забезпечення координації, навчання та консультування українських НКП Програми та наступної РП ЄС для R&I.

План сталого розвитку буде публічно розповсюджений та надісланий до МОН за чотири місяців до завершення проєкту. Розроблений План сталого розвитку надасть підтримку МОН у прийнятті відповідних рішень та вжитті заходів щодо подальшого надання професійних послуг НКП в Україні після завершення проєкту «Офіс Горизонт Європа в Україні» як ключовий Національний контактний пункт (НКП).

2. Сталість послуг «Офісу Горизонт Європа в Україні» після завершення проєкту

Офіс працює як структурний відділ у складі НФДУ, інтегрований в існуючі структури управління та адміністрування. Основні обов'язки включають надання професійних послуг НКП в Україні для сприяння та координації мережі НКП, консультування українських організацій та окремих дослідників щодо можливостей, доступних в рамках Програми. Також підтримує структури управління ЄДП та надає

Programme. It also supports ERA governance structures and provides representatives of Ukraine to the Programme Committee (hereinafter, PC) those responsible for monitoring the implementation of the EU Framework Programme for Research and Innovation, 'Horizon Europe' with updated information on Ukraine's participation in the HE Programme.

2.1 Key Results, Services, Institutional Knowledge, and Operations

Dedicated website and social media. HEOinUA project [website](#) and social media pages on [Facebook](#), [LinkedIn](#), [X](#), and [YouTube](#) are actively functioning and constantly updated. HEOinUA website is a bilingual (UA/EN) main information resource. The website provides comprehensive general information on the HE Programme, its structure, including [Partnerships](#), complemented by direct links to primary sources. The dedicated section '[Participate in the Programme](#)' highlights detailed guidance on the practical aspects of participation and covers topics such as [partners search](#), business opportunities, legal and financial aspects, project preparation and management, and [success stories](#). Additionally, the '[FAQ](#)' section consolidates responses to frequently asked questions from Ukrainian stakeholders, reflecting needs identified through HEOinUA's advisory activities. The website provides the [list of NCPs](#) and their contact details, which facilitates direct access to relevant support services.

HEOinUA YouTube channel is available for viewing recordings of events. In particular, the recordings include general

представникам України до програмних комітетів (далі – ПК), відповідальних за моніторинг виконання Рамкової програми ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» оновлену інформацію про участь українських учасників у Програмі.

2.1 Ключові результати, послуги, інституційні знання та операційні процеси

Офіційний вебсайт та сторінки в соціальних мережах. [Вебсайт](#) Офісу та сторінки в соціальних мережах [Facebook](#), [LinkedIn](#), [X](#), та [YouTube](#) активно функціонують та постійно оновлюються. Вебсайт Офісу є основним двомовним (UA/EN) інформаційним ресурсом. Вебсайт надає вичерпну загальну інформацію про Програму, її структуру, включаючи [партнерства](#), доповнену прямими посиланнями на першоджерела. У спеціальному розділі «[Участь у Програмі](#)» висвітлено детальні вказівки щодо практичних аспектів участі та охоплено такі теми, як [пошук партнерів](#), можливості для бізнесу, правові та фінансові аспекти, підготовка та управління проєктами, а також [історії успіху](#). Крім того, розділ «[Поширених запитань](#)» (FAQ) містить відповіді на найбільш часто задавані питання українських зацікавлених сторін, що відображають потреби, виявлені в ході консультативної діяльності Офісу. Вебсайт містить [список НКП](#) та їхні контактні дані, що сприяє прямому доступу до відповідних служб підтримки.

Записи проведених заходів доступні на YouTube каналі Офісу. Зокрема, записи містять загальну інформацію про участь у Програмі;

information on participating in the HE Programme; details on financial and legal aspects in accordance with European and national legislation; practical aspects of participation, such as working with the EU Funding & Tenders Portal, searching for Calls, and creating an application. Social media resources (Facebook, LinkedIn, X, and YouTube) remain available to stakeholders and the general public.

Training and Outreach activities. To raise awareness of the HE Programme, HEOinUA regularly carries out activities in accordance with the developed outreach plan. Training activities were delivered to the R&I community, enhancing participants' practical skills and understanding procedures for participating in the HE Programme. Maintaining the sustainability of the activities ensures the continued awareness, accessibility, and engagement of relevant stakeholders with the project's results, services, and opportunities beyond its lifetime.

Database of Target Groups and Stakeholders. A substantial stakeholder database was established during the project implementation that promoted the development of the HE Programme national partnership network. Continuous interaction is maintained, providing stakeholders with up-to-date information on relevant news, events, and opportunities. The database of stakeholders contains 3,472 records and is securely maintained in network file storage in accordance with the order established by the NRFU, ensuring reliable storage and continued access for ongoing outreach and engagement activities.

Providing Advising and Enhancing Participation. HEOinUA's activities are exclusively dedicated to providing guidance, informational support, and advisory services to enhance the participation of Ukrainian researchers and institutions in HE

детальну інформацію про фінансові та правові аспекти відповідно до європейського та національного законодавства; практичні аспекти участі, такі як робота з Порталом фінансування та тендерів ЄС, пошук конкурсів та формування заявки. Ресурси соціальних мереж (Facebook, LinkedIn, X та YouTube) залишаються доступними для зацікавлених сторін та широкої громадськості.

Навчальна та інформаційно-просвітницька діяльність. Для підвищення обізнаності про Програму, Офіс регулярно проводить заходи відповідно до розробленого плану інформаційно-просвітницької роботи. Навчальні заходи, проведені для R&I спільноти, покращують практичні навички учасників та розуміння процедур участі в Програмі. Підтримка сталості діяльності забезпечує постійну обізнаність, доступність та залучення відповідних зацікавлених сторін до результатів, послуг та можливостей проєкту після його завершення.

База даних цільових груп та зацікавлених сторін. Під час реалізації проєкту було створено значну базу даних зацікавлених сторін, що сприяло розвитку національної мережі партнерства Програми. Підтримується постійна взаємодія, що забезпечує зацікавлених сторін актуальною інформацією про відповідні новини, події та можливості. База даних зацікавлених сторін містить 3 472 записи і надійно зберігається в мережевому файловому сховищі відповідно до встановленого порядку НФДУ, що забезпечує належне зберігання та постійний доступ і залучення для поточної інформаційно-просвітницької діяльності.

Надання консультацій та розширення участі. Діяльність Офісу винятково спрямована на надання консультацій, інформаційної підтримки та консультаційних послуг для розширення участі українських дослідників та установ у конкурсах та проєктах Програми.

Programme calls and projects. HEOinUA provides tailored advice in response to applicants' specific questions and individual requirements. This involves providing support throughout the entire participation lifecycle: from call searching and proposal preparation to implementation and reporting. More than 903 written requests from Ukrainian participants were addressed to Office in full as of 30 March 2026. Most requests came from applicants seeking information about the HE Programme and specific calls, organising personal consultations, and inquiring about financial and legal issues. Participants who had already received funding from the EC mostly asked about financial and legal aspects, which shows a shift towards support that is more legally oriented towards project implementation.

Advising experience has shown that the most effective way to attract new participants is through an initial general consultation, which provides an overview of the HE Programme structure and helps participants identify the participation options relevant to their specific needs. This is a unique form of support offered by HEOinUA that could be sustained through integrating it into the services of the NCPs.

Services for HE Programme NCP Network. The project supports the development of an active and effective network of thematic NCPs in Ukraine. The experience and good practices of NCPs in other countries have been analysed, consolidated into two analytical reports ([D2.2](#), [D2.3](#)), and made publicly available on the project website. **Analytical reports on the best practices** for organising and operating NCPs in EU Member States (hereinafter, MS) and the Associated Countries (hereinafter, AC) establish a sustainable knowledge base. This resource supports the design, adaptation, and continuous improvement of capacity-building

Офіс надає персональні консультації у відповідь на конкретні запитання та індивідуальні вимоги заявників. Сюди відноситься надання підтримки протягом усього циклу участі: від пошуку конкурсів та підготовки пропозицій до реалізації та звітності. Станом на 30.03.2026 року Офісом загалом було розглянуто понад 903 письмових запитів від українських учасників. Більшість запитів надходили від запитувачів у частині отримання інформації про Програму та певні конкурси, організації особистих консультацій, також цікавили фінансові та юридичні питання. Учасники, які вже отримали фінансування від ЄК зверталися здебільшого з фінансових та юридичних питань, що відображає перехід до підтримки, більш орієнтованої на реалізацію проєктів.

Досвід консультування показав, що найефективнішим способом залучення нових учасників є загальна первинна консультація, яка надає огляд структури Програми та допомагає учасникам визначити варіанти участі, що відповідають їхнім конкретним потребам. Це унікальна форма підтримки, що пропонує Офіс, яка може бути забезпечена шляхом інтеграції її в послуги НКП.

Послуги для мережі НКП Програми. Проєкт підтримує розвиток активної та ефективної мережі тематичних НКП в Україні. Проаналізований досвід та передові практики НКП в інших країнах об'єднані у два аналітичні звіти ([D2.2](#), [D2.3](#)) та опубліковані на вебсайті проєкту. **Аналітичні звіти про найкращі практики** організації та функціонування НКП в державах-членах ЄС (далі – ДЧ) та асоційованих країнах (далі – АК) створюють стійку базу знань. Цей ресурс підтримує розробку, адаптацію та постійне вдосконалення підходів до розбудови потенціалу для мережі НКП України. Це гарантує актуальність та практичність підходів, що будуть

approaches for the Ukrainian NCP network. It ensures the approaches' relevance and usability extend beyond the project's lifetime.

As a key NCP, HEOinUA provides coordination and training activities for the UA NCPs network. The training materials and activities were developed in the Ukrainian language and tailored to national conditions, ensuring their relevance and effective adoption by the UA NCP network even after the project ends.

Support Ukraine's integration into the ERA and PC participation in HE. HEOinUA works in close cooperation with the MESU, providing regular analytical reports and data to support the ongoing integration of the Ukrainian R&I community into the ERA. These activities contribute to sustainable institutional knowledge and evidence-based decision-making beyond the project lifetime. HEOinUA supports representatives to the PC by providing them with up-to-date analytical information on which they can rely when promoting Ukraine's interests.

HEOinUA plays a vital role in establishing and developing a national ecosystem that facilitates participation in the HE Programme and integration into the ERA. Round tables were organised with the participation of representatives from the MESU, NCPs, and PCs, fostering constructive dialogue and contributing to the sustainable establishment of an effective national network as a coherent system.

Institutional Knowledge and Operation. HEOinUA operates as a structural department within the NRFU with highly qualified staff and dedicated infrastructure. The operational, methodological, and program-related expertise developed within HEOinUA during the project may be incorporated into internal NRFU' procedures, documentation, and organisational practices.

використовуватися і після завершення проєкту.

Як ключовий НКП, Офіс забезпечує координаційну та навчальну діяльність для мережі НКП України. Навчальні матеріали та активності були розроблені українською мовою та адаптовані до національних умов, що забезпечує їхню актуальність та ефективне впровадження мережею НКП України навіть після завершення проєкту.

Підтримка інтеграції України в ЄДП та участі ПК у Програмі. Офіс тісно співпрацює з МОН, надаючи регулярні аналітичні звіти та дані для підтримки поточної інтеграції української R&I спільноти до ЄДП. Ці заходи сприяють сталості інституційних знань та прийняттю рішень на основі фактичних даних після завершення терміну дії проєкту. Офіс підтримує представників ПК, надаючи їм актуальну аналітичну інформацію, на яку вони можуть покладатися при просуванні інтересів України.

Офіс відіграє важливу роль у створенні та розвитку національної екосистеми, що сприяє участі у Програмі та інтеграції до ЄДП. Були організовані круглі столи за участю представників МОН, НКП та ПК, що сприяло конструктивному діалогу та сталому створенню ефективної національної мережі як цілісної системи.

Інституційні знання та операційна діяльність. Офіс функціонує як структурний підрозділ НФДУ з висококваліфікованим персоналом та спеціалізованою інфраструктурою. Операційна, методологічна та програмна експертиза, накопичена в Офісі під час реалізації проєкту, може бути включена до внутрішніх процедур НФДУ, документації та організаційних практик. Без постійного фінансування або інституціоналізації стійкість цих знань є обмеженою, оскільки їх ефективне використання залежить від безперервності

Without continued funding or institutionalisation, the sustainability of this knowledge is limited because its effective use depends on the continuity of dedicated structures and functions. Nevertheless, the staff of the Directorate of the NRFU can transfer and apply their experience, particularly regarding European approaches to grant management and support services. This expertise is valuable for designing and implementing national and bilateral grant programmes for Ukrainian participants, which contribute to the gradual integration of the Ukrainian R&I community into the ERA.

Strong and sustainable institutional networks were established during the project implementation. Contacts and working relations were developed with the EC, NCPs in MS, and AC. This includes practical knowledge of the most appropriate communication channels, responsible contacts, and the most effective formats for engagement. Such network-based expertise enables efficient coordination, targeted advisory support, and rapid problem-solving. At the national level, practical experience was gained in coordinating with the Ukrainian NCP network, the MESU, and the Ukrainian R&I community. This experience includes best practices for delivering training activities, advisory services, and stakeholder support, as well as internal guidelines for handling HE Programme requests and individual cases in a structured manner. These intangible assets are expected to contribute to the sustainability of the Office's operations beyond the lifetime of the project.

2.2. Risks and Mitigation Actions Towards Sustainability

The implementation of measures to ensure the sustainability

діяльності спеціалізованих структур та функцій. Проте представники Дирекції НФДУ можуть переносити та застосовувати отриманий досвід, зокрема щодо європейських підходів до управління грантами та послуг підтримки. Цей досвід є цінним для розробки та реалізації національних і двосторонніх грантових програм для українських учасників, що сприяє поступовій інтеграції української R&I спільноти в ЄДП.

Під час реалізації проекту було створено міцні та стійкі інституційні зв'язки. Налагоджено контакти та робочі відносини з ЄК, НКП в ДЧ та АК. Сюди входять практичні знання про найбільш відповідні канали комунікації, відповідальних контактних осіб та найефективніші формати взаємодії. Такий досвід, заснований на мережевій взаємодії, забезпечує ефективну координацію, цільову консультативну підтримку та швидке вирішення проблем. На національному рівні було набуто практичного досвіду координації з мережею українських НКП, МОН та українською R&I спільнотою. Цей досвід включає найкращі практики проведення навчальних заходів, надання консультаційних послуг та підтримки зацікавлених сторін, а також внутрішні керівні принципи щодо структурованого опрацювання запитів Програми та окремих питань. Ці нематеріальні активи сприяють підтримці функцій Офісу після завершення терміну дії проекту.

2.2. Ризики та заходи з їх мінімізації для забезпечення сталого розвитку

Реалізація заходів, спрямованих на забезпечення сталого

of project results is accompanied by several risks, primarily related to the possible termination of HEOinUA's activities or the absence of a similar coordination structure after the completion of HEOinUA project funding.

The primary systemic risk is identified as **the fragmentation of functions, the loss of centralised coordination, and a decline in the quality of support for Ukraine's participation** in the HE Programme and the next EU FP for R&I. In this case, the MESU and other relevant state institutions lose a key coordination instrument for ensuring Ukraine's coordinated integration into the ERA, in particular, effective participation in HE Programme calls. The implementation of ERA priorities, in particular Open Science, research mobility, gender equality, talent attraction, and research institution reforms, will be fragmented and without systematic interaction with EU policy and programme instruments. Participation in EU programmes and initiatives, in particular the next EU FP for R&I funding, ERA initiatives, platforms, and working groups, will be significantly reduced, will become less systematic, and Ukraine's ability to influence the formation and updating of the ERA Policy Agenda will decline.

Ukrainian participants will increasingly have to rely on alternative sources of funding or bilateral cooperation formats, which, in turn, will not ensure full integration into the ERA. The Ukrainian R&I system will gradually lose compatibility with European standards of research management, funding, and evaluation. In the long term, this will significantly reduce Ukraine's ability to use EU and ERA instruments for post-war recovery, institutional reforms, human capital development, and innovation. Ukraine risks being left out of key European policy-

розвитку результатів проєкту, супроводжується низкою ризиків, насамперед пов'язаних із можливим припиненням діяльності Офісу або відсутністю аналогічної координаційної структури після завершення фінансування проєкту Офісу.

Основним системним ризиком визначено **фрагментацію функцій, втрату централізованої координації та зниження якості підтримки участі України** в Програмі та наступній РП ЄС з R&I. У такому разі МОН та інші відповідні державні інституції втрачають ключовий координаційний інструмент для забезпечення узгодженої інтеграції України до ЄДП, зокрема для ефективної участі в конкурсах Програми. Реалізація пріоритетів ЄДП, зокрема у сферах відкритої науки, мобільності дослідників, гендерної рівності, залучення талантів і реформ дослідницьких установ, здійснюватиметься фрагментовано та без системної взаємодії з політичними й програмними інструментами ЄС. Участь у програмах та ініціативах ЄС, зокрема в наступній РП ЄС з фінансування R&I, ініціативах ЄДП, платформах і робочих групах, істотно скоротиться, набуде не систематичного характеру, а спроможність України впливати на формування та оновлення Порядку денного політики ЄДП знизиться.

Українські учасники дедалі більше змушені будуть покладатися на альтернативні джерела фінансування або двосторонні формати співпраці, які, своєю чергою, не забезпечують повноцінної інтеграції до ЄДП. Українська система R&I поступово втрачатиме сумісність із європейськими стандартами управління дослідженнями, фінансування та оцінювання. У довгостроковій перспективі це суттєво знизить спроможність України використовувати інструменти ЄС і ЄДП для післявоєнного відновлення, інституційних реформ, розвитку людського капіталу та інновацій. Україна ризикує опинитися поза ключовими європейськими процесами формування політики у сфері

making processes in the field of R&I, which will have negative consequences for sustainable development, economic competitiveness, and EU integration. The strategic opportunities available through EU FP will remain partially or completely unrealised.

Another key risk relates to **the potential loss of institutional capacity to coordinate the NCP network, provide comprehensive advisory support, and accumulate analytical knowledge.** To mitigate the aforementioned risk, it is envisaged that the functions will be redistributed among the NRFU (as the host institution), the UA NCP network, and the MESU. Following the conclusion of the project, the operational model for supporting HEOinUA services can be integrated on the institutional capacity of the NRFU, in close cooperation with the MESU and the NCP network of Ukraine. To ensure continuity, NRFU will be incorporated into the existing communication and coordination structures. The maintenance and development of HEOinUA website will be undertaken on a continuous basis, extending at least until the conclusion of the HE Programme. This will encompass the periodic updating of the register of NCPs. Also, to ensure the sustainability of materials distributed at events, key presentations outlining the HE Programmes terms and conditions of participation will be published on the website by HEOinUA team until the project ends.

Information regarding the Programme will be incorporated into the NRFU website over the next two years. Furthermore, the stakeholder database established during the project will be retained within the NRFU and expanded to support sustainable, long-term engagement with relevant target groups.

First, the UA NCPs network, in turn, should maintain

R&I, що матиме негативні наслідки для сталого розвитку, європейської інтеграції та економічної конкурентоспроможності. Стратегічні можливості, доступні через РП ЄС, залишатимуться частково або повністю нереалізованими.

Інший ключовий ризик пов'язаний із **потенційною втратою інституційної спроможності щодо координації мережі НКП, надання комплексної консультаційної підтримки та накопичення аналітичних знань.** З метою мінімізації зазначеного ризику передбачається перерозподіл функцій між НФДУ (як приймаючою установою), мережею НКП України та МОН. Після завершення проєкту операційна модель підтримки послуг Офісу ґрунтуватиметься на інституційній спроможності НФДУ у тісній співпраці з МОН та мережею НКП України. Для забезпечення безперервності основні послуги Офісу можуть бути інтегровані до наявних структур комунікації та координації НФДУ. Підтримка та розвиток вебсайту Офісу здійснюватимуться на постійній основі щонайменше до завершення Програми, включно з регулярним оновленням реєстру НКП. Крім того, з метою забезпечення сталості матеріалів, поширюваних у межах заходів, ключові презентації щодо умов і правил участі в Програмі публікуватимуться на вебсайті командою Офісу до завершення проєкту.

Інформація, що стосується Програми, буде інтегрована до вебсайту НФДУ протягом двох років. Крім того, база даних зацікавлених сторін, сформована в межах проєкту, буде збережена в НФДУ та розширюватиметься з метою забезпечення сталої довгострокової взаємодії з відповідними цільовими групами.

По-перше, мережа НКП України має підтримувати операційну спроможність у межах наявних ресурсів, зокрема шляхом

operational capacity within existing resources, in particular by continuing to provide specialised advisory services in their respective areas, using methodologies, guidance materials, and operational practices developed during the implementation of HEOinUA project. Secondly, the focus on providing applicants with timely and high-quality information on individual HE Programme calls, in particular, takes on greater responsibility for providing specialised advice within their thematic areas, including disseminating general information about the HE Programme and redirecting enquiries to other NCPs as necessary. Thirdly, it is imperative to place reliance on their own expertise and contacts with the NCP network of other countries (which should be actively cultivated). Following the conclusion of the project, special training events for NCPs at the national level will no longer be available. The main sources of training and information will be the resources of the EC, MS and AC NCP networks.

The lack of a centralised coordination structure also creates **a risk of losing institutional memory and established methodologies**. To mitigate the aforementioned risk, training materials, analytical reports, and event recordings will be made available to the public on HEOinUA website, thus enabling the NCP and interested parties to utilise them following the project's conclusion.

It is recommended that the leadership of the MESU should take measures to enhance the coordination of communication processes between the NCP and representatives of the PC. Furthermore, it is advised that the dissemination of official information on HE Programme calls and the next FP for R&I be intensified on the MESU's website. This information should be made more visible to potential participants and can be found in the

продовження надання спеціалізованих консультаційних послуг у відповідних тематичних напрямках із використанням методологій, настанов, інформаційних матеріалів та операційних практик, напрацьованих у ході реалізації проекту Офісу. По-друге, акцент на наданні заявникам своєчасної та якісної інформації щодо окремих конкурсів Програми передбачає підвищену відповідальність НКП за надання фахових консультацій у межах своїх тематичних сфер, зокрема поширення загальної інформації про Програму та, за потреби, перенаправлення запитів до інших НКП. По-третє, необхідно спиратися на власну експертизу та контакти з мережами НКП інших країн (які слід активно розвивати). Після завершення проекту спеціалізовані навчальні заходи для НКП на національному рівні більше не проводитимуться. Основними джерелами навчання та інформації стануть ресурси ЄК та мереж НКП ДЧ та АК.

Відсутність централізованої координаційної структури також створює **ризик втрати інституційної пам'яті та напрацьованих методологій**. З метою мінімізації зазначеного ризику навчальні матеріали, аналітичні звіти та записи заходів будуть розміщені у відкритому доступі на вебсайті Офісу, що дозволить НКП та зацікавленим сторонам використовувати їх після завершення проекту.

Рекомендовано, щоб керівництво МОН здійснило кроки, спрямовані на посилення координації комунікації між НКП та представниками ПК. Крім того, варто активізувати поширення офіційної інформації щодо конкурсів Програми та наступної РП ЄС з R&I на вебсайті МОН. Така інформація має бути більш помітною для потенційних учасників і розміщуватися в розділі [«Головна / Наука / Європейська та євроатлантична інтеграція / Рамкові програми з досліджень та інновацій / Горизонт Європа»](#). МОН виконуватиме роль

section entitled '[Home / Science / European and Euro-Atlantic Integration / Framework Programmes for Research and Innovation / Horizon Europe](#)'. The MESU will serve as the primary facilitator of network communication, provide support to NCPs and PCs, and disseminate the general information about the HE Programme and the next FP's for R&I. Using its internal resources, MESU will monitor Ukraine's participation in the HE Programme and systematically collect data for supporting the development of effective integration policies within the ERA.

Moreover, the MESU is charged with the responsibility of guaranteeing the uninterrupted strategic management of Ukraine's involvement in the HE Programme and its integration into the ERA through a clear distribution of functions and tasks previously performed by HEOinUA. MESU should identify the responsible structural departments or create an intersectoral coordination group to perform the functions of policy coordination and interaction with the Directorate-General for Research and Innovation (hereinafter, DG RTD) within the HE Programme and the next EU FP for R&I. The relevant directorate of the MESU needs to ensure regular and structured policy dialogue with the EC, MS/AC on the implementation of the ERA Policy Agenda, Ukraine's participation in the HE Programme, and the next Framework Programme 10 (hereinafter, FP10). In addition, the relevant directorate of the MESU needs to start the process of preparing for the start of negotiations on Ukraine's accession to the next FP10 and complementary programmes as early as 2026. In particular, by initiating a meeting with representatives of DG RTD and the Ministry of Finance of Ukraine to raise the issue of the accession procedure and discuss Ukraine's contributions for participation. On average, this process can take from one to one-and-a-half years

основного посередника мережевої комунікації, надаватиме підтримку НКП і ПК та поширюватиме загальну інформацію про Програму і наступні РП ЄС з R&I. Використовуючи власні внутрішні ресурси, МОН здійснюватиме моніторинг участі України в Програмі та систематичний збір даних для підтримки розроблення ефективної політики інтеграції до ЄДП.

Крім того, на МОН покладатиметься відповідальність за забезпечення безперервного стратегічного управління участю України в Програмі та її інтеграції до ЄДП шляхом чіткого розподілу функцій і завдань, які раніше виконувалися Офісом. МОН має визначити відповідальні структурні підрозділи або створити міжсекторальну координаційну групу для виконання функцій політичної координації та взаємодії з Генеральним директором з досліджень та інновацій у межах Програми (далі – DG RTD) та наступної РП ЄС з R&I. Відповідний директорат МОН має забезпечити регулярний і структурований політичний діалог з ЄК, ДЧ та АК щодо реалізації Порядку денного політики ЄДП, участі України в Програмі та наступній Десятій рамковій програмі (далі – РП10). Окрім цього, відповідному директорату МОН необхідно розпочати підготовку до старту переговорів щодо приєднання України до наступної РП10 та комплементарних програм уже з 2026 року, зокрема шляхом ініціювання зустрічі з представниками DG RTD та Міністерства фінансів України з метою порушення питання процедури приєднання та обговорення фінансових внесків України за участь у Програмі. У середньому цей процес може тривати від одного до півтора року.

Фінансові ризики пов'язані з необхідністю мобілізації значних ресурсів для відновлення втраченої експертизи, формування нової

The financial risks relate to the need to mobilise substantial resources to restore lost expertise, establish a new team, rebuild trust with the EC, and ensure effective integration into the existing network of NCPs. If a EC' decision is taken to re-establish the activities of HEOinUA or to set up a comparable structure, the MESU and other relevant public authorities would be required to initiate this process largely from the outset. The full restoration of operational capacity would likely require several years, during which Ukraine's influence within European R&I processes would remain limited. In the post-project phase, financial resources could be secured through continued support from the EC, including the possibility of a follow-up grant. Additional options may include the mobilisation of institutional budgets and the integration of activities into existing communication and coordination frameworks. Future national or international funding instruments could also be explored.

Operational risks may also increase, including potential delays in the implementation of planned measures, a possible decrease in the quality of training activities due to difficulties in engaging European partners, and technical disruptions during events organised in hybrid or online formats. These risks will be mitigated through the use of backup technical solutions, the pre-recording of key content where appropriate, and the continuous monitoring of event quality based on systematic participant feedback. Additional corrective instruments may be deployed as necessary to ensure the effective and timely delivery of activities.

An **additional risk is the overload of NCP network staff and PC representatives** in the event of redistribution of

команди, відновлення довіри з боку ЄК та забезпечення ефективної інтеграції до чинної мережі НКП. У разі ухвалення ЄК рішення про відновлення діяльності Офісу або створення аналогічної структури, МОН та інші відповідні органи державної влади будуть змушені розпочати цей процес фактично з нуля. Повне відновлення операційної спроможності, ймовірно, потребуватиме кількох років, упродовж яких вплив України в європейських процесах у сфері R&I залишатиметься обмеженим. На етапі після реалізації проекту фінансові ресурси можуть бути забезпечені за рахунок подальшої підтримки з боку ЄК, зокрема, через отримання наступного гранту. Додаткові варіанти можуть включати мобілізацію інституційних бюджетів та інтеграцію відповідних видів діяльності до наявних комунікаційних і координаційних механізмів. Також можуть бути розглянуті майбутні національні або міжнародні фінансові інструменти.

Операційні ризики також можуть зрости, зокрема через можливі затримки в реалізації запланованих заходів, потенційне зниження якості навчальних активностей унаслідок складнощів із залученням європейських партнерів, а також технічні збої під час проведення заходів у гібридному або онлайн-форматі. Зазначені ризики будуть мінімізовані шляхом використання резервних технічних рішень, попереднього запису ключового контенту (за потреби) та постійного моніторингу якості заходів на основі систематичного зворотного зв'язку від учасників. За необхідності можуть застосовуватися додаткові коригувальні інструменти для забезпечення ефективної та своєчасної реалізації діяльності.

Додатковим ризиком є **перевантаження персоналу мережі НКП та представників ПК** у разі перерозподілу функцій Офісу. Мінімізація цього ризику потребує чіткого визначення ролей і відповідальності між залученими інституціями, пріоритизації

HEOinUA functions. Minimising this risk requires a clear definition of roles and responsibilities between the institutions involved, prioritisation of key tasks, and the use of EC resources and international NCP networks as the main source of training and methodological support. It is recommended that a distinct segment be designated for the UA NCP network on the official website of the MESU. It is imperative that this segment is meticulously organised into distinct areas and components. Representatives of UA NCPs must be tasked with systematically covering all current events and information regarding participation in the HE Programme and its calls.

Without a clearly defined and accessible central coordination hub, support services for participants tend to become fragmented, reducing the long-term sustainability of the project's achievements under existing resource constraints after the completion of the project. In the absence of HEOinUA or a similar structure, the sustainability of the project's results will be ensured through institutional redistribution of responsibilities, preservation, and open access to the materials developed, as well as strengthening the coordinating role of the MESU. At the same time, this approach has limited effectiveness and cannot fully replace the functions of a Key NCP of Ukraine, which poses a long-term structural risk to Ukraine's participation in the HE Programme and further integration into the ERA.

3. Advocacy Campaign in Sustainability Plan

The advocacy campaign is designed as a strategy to support decision-making and reduce the risk of service discontinuity after project completion in the absence of continued funding.

ключових завдань, а також використання ресурсів ЄК та міжнародних мереж НКП як основного джерела навчальної та методичної підтримки. Рекомендується створити окремий розділ для мережі НКП України на офіційному вебсайті МОН. Вкрай важливо, щоб цей розділ був ретельно структурований за окремими напрямками та компонентами. Представники НКП України мають бути відповідальними за систематичне висвітлення всієї актуальної інформації та подій, пов'язаних з участю у Програмі та її конкурсах.

За відсутності чітко визначеного та доступного центрального координаційного хабу послуги підтримки для учасників мають тенденцію до фрагментації, що знижує довгострокову сталість результатів проекту за умов наявних ресурсних обмежень після його завершення. За відсутності Офісу або аналогічної структури сталість результатів проекту забезпечуватиметься шляхом інституційного перерозподілу повноважень, збереження та відкритого доступу до напрацьованих матеріалів, а також посилення координаційної ролі МОН. Водночас такий підхід має обмежену ефективність і не може повною мірою замінити функції ключового НКП України, що створює довгостроковий структурний ризик для участі України в Програмі та її подальшої інтеграції до ЄДП.

3. Адвокаційна кампанія в Плані сталого розвитку

Адвокаційна кампанія розроблена як стратегічний інструмент для підтримки процесу ухвалення рішень та зменшення ризиків переривання надання послуг після завершення проекту за відсутності

HEOinUA's activities would be reduced to a minimum operational level if funding is not extended. This would entail significant adverse consequences for all relevant stakeholders, including UA NCPs, R&I community (the NRFU, higher education institutions (hereinafter, HEI) and research institutions (hereinafter, RI), as well as decision-makers at national and European level (including the MESU, organisations from the EU and AC, other public authorities). Furthermore, other stakeholders, including non-governmental organisations (hereinafter, NGO), private enterprises, and representatives of the manufacturing and services sectors, would be adversely affected. Overall, the reduction in activities would create long-term systemic risks for Ukraine's effective participation in the HE Programme and the next FP10.

Without adequate institutional capacity, staffing, and strategic planning, the core functions of the UA NCPs and HEOinUA will be terminated or performed only nominally. This will lead to a loss of systemic support for Ukrainian applicants at all stages of the project cycle, from identifying relevant calls under the HE Programme and the next FP10, to forming a foreign consortium, preparation of project proposals, submission, and ongoing project support. Consequently, a decline in the quality and competitiveness of applications submitted by Ukrainian participants is to be expected, accompanied by a reduction in the number of projects successfully funded under the HE Programme and Euratom.

The scope and frequency of information and capacity-building activities, including information days, training sessions, workshops, boot camps, webinars, and engagement in brokerage events, would be reduced (diminished). As a consequence, access

подальшого фінансування.

У разі непродовження фінансування діяльність Офісу буде зведена до мінімального операційного рівня. Це матиме суттєві негативні наслідки для всіх відповідних зацікавлених сторін, зокрема для мережі НКП України, R&I спільноти, НФДУ, закладів вищої освіти (далі – ЗВО) та наукових установ (далі – НУ), а також для осіб, які ухвалюють рішення на національному та європейському рівнях (включно з МОН, організаціями з ЧК та АК, іншими органами публічної влади). Крім того, негативного впливу зазнають й інші зацікавлені сторони, зокрема громадські організації (далі – ГО), приватні підприємства, а також представники виробничого та сервісного секторів. Загалом, скорочення діяльності створить довгострокові системні ризики для ефективної участі України в Програмі та в наступній РП 10.

За відсутності належної інституційної спроможності, кадрового забезпечення та стратегічного планування ключові функції мережі НКП України та Офісу будуть припинені або виконуватимуться лише формально. Це призведе до втрати системної підтримки українських заявників на всіх етапах проектного циклу – від ідентифікації релевантних конкурсів у межах Програми та РП10 до формування міжнародних консорціумів, підготовки й подання проектних пропозицій. Як наслідок, очікується зниження конкурентоспроможності та якості заявок, поданих українськими учасниками, а також скорочення кількості проектів, що успішно отримують фінансування в межах Програми та Євратом.

Обсяг і періодичність заходів із нарощування спроможності, зокрема інформаційних днів, тренінгів, семінарів, тренінгових таборів, вебінарів та участі в брокерських заходах, будуть суттєво скорочені. У результаті доступ R&I спільноти до актуальної, структурованої та

for the R&I community to up-to-date, structured, and officially validated information on current Work programmes, calls for proposals, and rules for participation in the HE Programme and next FP10 would be considerably restricted.

Cooperation with the EC, the DG RTD, the MS, and the AC NCP network will be significantly weakened. This will hurt Ukraine's visibility, institutional reputation, and level of trust among EU partners. Ukraine's overall institutional capacity for systematic, coordinated, and strategically oriented engagement in EU R&I programmes would be significantly reduced. This, in turn, could result in a marked decline in the involvement of Ukrainian organisations as full partners in HE Programme projects.

The termination of funding would inevitably result in the reduction or potential loss of key staff within HEOinUA, leading to the erosion of specialised expertise, institutional memory, in-depth knowledge of EC procedures, and established working relations with EU institutions and the MS and the AC NCP network.

In the context of Russia's full-scale military invasion of Ukraine and ongoing uncertainty, the absence of a stable functioning HEOinUA will further increase the vulnerability of the national R&I system to security risks. The destruction or damage of research infrastructure, the forced relocation of HEIs, RIs, and their staff, the disruption of research processes, and restrictions on physical and digital mobility will not be accompanied by adequate institutional coordination and support from the EU. The reduction of operational communication channels with EU partners in crisis and force majeure conditions will complicate the mobilisation of financial, technical and organisational assistance for affected or relocated scientific teams.

офіційно верифікованої інформації щодо чинних робочих програм, конкурсів і правил участі в Програмі та РП10 буде значно обмежений.

Співпраця з ЄК, DG RTD, мережами НКП ДЧ та АК буде істотно послаблена, що негативно вплине на видимість України, її інституційну репутацію та рівень довіри з боку європейських партнерів. Загальна інституційна спроможність України до системної, скоординованої та стратегічно орієнтованої участі в програмах ЄС у сфері R&I також суттєво знизиться. У свою чергу, це може призвести до помітного скорочення участі українських організацій як повноцінних партнерів у проєктах Програми.

Припинення фінансування неминуче спричинить скорочення або потенційну втрату ключового персоналу Офісу, що призведе до втрати спеціалізованої експертизи, інституційної пам'яті, поглиблених знань процедур ЄК та напрацьованих робочих відносин з інституціями ЄС і мережами НКП ЧК та АК.

В умовах повномасштабної військової агресії Росії проти України та тривалої невизначеності відсутність стабільно функціонуючого Офісу додатково підвищить вразливість національної R&I системи до безпекових ризиків. Руйнування або пошкодження дослідницької інфраструктури, вимушене переміщення ЗВО, НУ та їхнього персоналу, порушення дослідницьких процесів, а також обмеження фізичної та цифрової мобільності не супроводжуватимуться належною інституційною координацією та підтримкою з боку ЄС. Зменшення кількості дієвих каналів комунікації з європейськими партнерами в умовах кризових ситуацій і форс-мажорних обставин істотно ускладнить залучення фінансової, технічної та організаційної допомоги для постраждалих або переміщених наукових колективів.

Coordination among central governing bodies, the NRFU, HEIs and RIs, NGOs, innovation ecosystems, and the private sector would become fragmented and unsystematic. Moreover, the absence of a structured and systematic approach to monitoring, data collection, and analysis related to Ukraine's participation in the EU's programmes would render timely, evidence-based policy-making, strategic planning, and impact assessment unfeasible.

A dedicated HEOinUA, or an equivalent coordinating structure, plays a systemic enabling role for the integration of early-career researchers and innovators into the ERA by providing policy coordination, structured matchmaking with European research networks and consortia, and targeted outreach activities. In the absence of such a structure, early-career researchers would face significantly reduced access to effective instruments that support participation in international research networks and collaborative projects under the HE Programme. This course of action would have systemic negative implications and run counter to the objectives of an inclusive and well-functioning ERA, as set out in the ERA Policy Agenda 2025-2027. For Ukraine, the absence of such a facilitating framework would heighten the risk of talent loss in R&I, exacerbate imbalanced labour mobility patterns, and contribute to long-term brain drain. In this context, early-career researchers remaining in Ukraine would be largely confined to individual, excellence-based, and targeted support instruments, limiting the scale and sustainability of their ERA integration and the achievement of balanced talent circulation in line with ERA priorities.

The lack of a single coordination mechanism will reduce Ukraine's capacity to respond promptly to changes in the security environment and to effectively utilise the available flexible

Координація між центральними органами виконавчої влади (далі – ЦОВВ), НФДУ, ЗВО та НУ, ГО, інноваційними екосистемами й приватним сектором стане фрагментованою та несистемною. Крім того, за відсутності цілісної та системної моделі моніторингу, збору та аналізу даних щодо участі України в програмах ЄС стане неможливим своєчасне ухвалення обґрунтованих рішень, стратегічне планування та оцінювання впливу.

Спеціалізований Офіс або еквівалентний координаційний механізм виконує ключову системну функцію у сприянні інтеграції молодих вчених та інноваторів до ЄДП шляхом забезпечення політичної координації, структурованого пошуку партнерів у європейських дослідницьких мережах і консорціумах, а також реалізації цільових інформаційно-просвітницьких заходів. За відсутності такої структури молоді вчені матимуть істотно обмежений доступ до дієвих інструментів підтримки участі в міжнародних дослідницьких мережах і спільних проєктах у межах Програми. Такий сценарій матиме системні негативні наслідки та суперечитиме цілям інклюзивного й ефективно функціонуючого ЄДП, визначеним у Порядку денному політики ЄДП на 2025-2027 роки. Для України відсутність відповідного сприятливого середовища підвищуватиме ризики втрати талантів у сфері R&I, посилюватиме дисбаланси мобільності робочої сили та формуватиме передумови для довгострокового «відпливу мізків». За цих умов молоді вчені, які залишаються в Україні, будуть переважно обмежені індивідуальними та точковими інструментами підтримки, що обмежуватиме масштаб і сталість їх інтеграції до ЄДП та досягнення збалансованої циркуляції талантів відповідно до пріоритетів ЄДП.

Відсутність єдиного координаційного механізму зменшить спроможність України оперативно реагувати на зміни безпекового

instruments of EU programmes and the ERA. In the medium term, this will reinforce structural imbalances in the national support system for participation in EU programmes, while in the long term it will create risks of Ukraine's marginalisation within the ERA, limit its contribution to the shaping of EU R&I priorities, and hinder further integration into European knowledge and innovation value chains, with negative implications for post-war recovery and sustainable development in Ukraine.

4. HEOinUA as a Renewable System

To ensure the long-term sustainability of the results and impact achieved by HEOinUA, continued financial support is required. In support of this need, the EC announced a dedicated call 'Horizon Europe Office in Ukraine as the Key National Contact Point (NCP) 2.0' (hereinafter, Office 2.0), where the NRFU identifies as a monobeneficiary.

In the context of full-scale war and ongoing uncertainty, the continuation through HEOinUA 2.0 plays a crucial role in ensuring the sustainability of high-quality support for Ukraine's participation in the HE Programme. HEOinUA 2.0 will leverage existing tools, procedures, and stakeholder networks, while systematically developing them, and using them for targeted communication and service delivery across the country. The project will function as both a single 'entry point' for Ukrainian applicants and a reliable partner for organisations from the MS and the AC organisations in forming consortia.

HEOinUA 2.0 is conceived as a targeted system upgrade for Ukraine's national gateway to EU FPs at a critical moment: the

середовища та ефективно використовувати наявні гнучкі інструменти програм ЄС і ЄДП. У середньостроковій перспективі це посилить структурні дисбаланси в національній системі підтримки участі в програмах ЄС, тоді як у довгостроковій перспективі створить ризики утиску України в межах ЄДП, обмежить її внесок у формування пріоритетів ЄС у сфері R&I і стримуватиме подальшу інтеграцію до європейських ланцюгів створення знань та інновацій. Це, в свою чергу, матиме негативні наслідки для післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

4. «Офіс Горизонт Європа в Україні» як відновлювальна система

Для забезпечення довгострокової сталості результатів і впливу, досягнутих у межах проєкту Офісу, необхідна подальша фінансова підтримка. На підтвердження цієї потреби ЄК оголосила спеціальний конкурс «Horizon Europe Office in Ukraine as the Key National Contact Point (NCP) 2.0» (далі – Офіс 2.0), у межах якого НФДУ визначено монобенефіціаром.

В умовах повномасштабної війни та тривалої невизначеності продовження діяльності у форматі Офіс 2.0 відіграє ключову роль у забезпеченні сталості високоякісної підтримки участі України в Програмі. Офіс 2.0 спиратиметься на наявні інструменти, процедури та мережі зацікавлених сторін, водночас системно розвиваючи їх і використовуючи для цільової комунікації та надання послуг по всій країні. Проєкт функціонуватиме як єдина «точка входу» для українських заявників і як надійний партнер для організацій з ДЧ та АК у процесі формування консорціумів.

Офіс 2.0 задумано як цільове системне оновлення національного доступу України до РП ЄС у критичний момент – на завершальному

closing implementation years of the HE Programme and the preparation for FP10. Building on the operational foundations and stakeholder trust established under HEOinUA, the action addresses a clear structural need – uneven service quality, fragmented support practices, and limited resilience of the national support ecosystem – by institutionalising standardised, user-centred, and quality-assured support across the UA NCP network.

HEOinUA 2.0 is designed to deliver measurable and verifiable results: standard operating procedures and service tools adopted across the network; a functional digital peer-learning backbone for continuous improvement; validated policy outputs and stakeholder buy-in; demonstrable outreach and service continuity; and evidence-based analytics and recommendations supporting national decision-making. This structure ensures continuity of support while professionalising and modernising the system, enabling Ukrainian applicants and institutions to maximise the benefits of association to current and next EU FPs and accelerate Ukraine’s integration into the ERA.

CONCLUSION

The Sustainability Plan provides a coherent and realistic framework for safeguarding the long-term value, impact, and continuity of HEOinUA services beyond the project lifetime. By combining strategic foresight with operational planning, the

етапі реалізації Програми та під час підготовки до РП10. Спираючись на операційні засади та довіру зацікавлених сторін, сформовані в межах Офісу, ця ініціатива відповідає на чітко визначену структурну потребу – нерівномірну якість послуг, фрагментовані практики підтримки та обмежену стійкість національної екосистеми підтримки – шляхом інституціоналізації стандартизованої, орієнтованої на користувача та забезпеченої якістю підтримки в межах мережі НКП України.

Офіс 2.0 орієнтований на досягнення вимірюваних і верифікованих результатів: впровадження стандартних операційних процедур і сервісних інструментів у межах усієї мережі; створення функціональної цифрової основи для взаємного навчання та безперервного вдосконалення; підготовку валідаційних аналітичних і політичних матеріалів із підтримкою зацікавлених сторін; забезпечення сталості інформаційно-просвітницької діяльності та надання послуг; а також формування аналітики на основі фактичних даних та рекомендацій для підтримки національного процесу ухвалення рішень. Така структура гарантує безперервність підтримки, одночасно забезпечуючи професійність та модернізацію системи, що дозволяє українським заявникам і установам максимально використати переваги асоціації до чинних і майбутніх РП ЄС та прискорити інтеграцію України до ЄДП.

ВИСНОВОК

План сталого розвитку забезпечує цілісну та реалістичну рамку для збереження довгострокової цінності, впливу та безперервності послуг Офісу після завершення строку дії проекту. Поєднуючи стратегічне бачення з операційним плануванням, План сталого

Sustainability Plan ensures that key results, institutional knowledge, and coordination mechanisms developed during the project remain accessible and usable for the Ukrainian R&I community.

The Sustainability Plan addresses both the continuation of HEOinUA through a potential follow-up phase (HEOinUA 2.0) and the preservation of essential functions in the event of no further project funding. The proposed operational models, advocacy measures, and institutional arrangements contribute to mitigating sustainability risks and support decision-making by national authorities.

The early submission of the Sustainability Plan to the MESU, together with its public availability, reflects a proactive approach to institutional embedding and alignment with national and EU policy priorities. Combined with ongoing dialogue with the EC and national stakeholders, the Sustainability Plan establishes the conditions necessary to sustain high-quality support for Ukraine's participation in the HE Programme and to enable a smooth transition towards future EU Framework Programmes for research and innovation.

**Head of Horizon Europe
Office in Ukraine**



Igor TARANOV

розвитку гарантує, що ключові результати, інституційні знання та координаційні механізми, напрацьовані в межах Проєкту, залишатимуться доступними та придатними до використання для української R&I спільноти.

План сталого розвитку охоплює як продовження діяльності Офісу в межах потенційного наступного етапу (Офіс 2.0), так і збереження основних функцій у разі відсутності подальшого фінансування проєкту. Запропоновані операційні моделі, заходи з адвокації та інституційні механізми сприяють мінімізації ризиків для сталого розвитку та підтримують процес ухвалення рішень на національному рівні.

Раннє подання Плану сталого розвитку до МОН разом із його публічним оприлюдненням відображає проактивний підхід до інституційного закріплення та узгодження з національними й європейськими політичними пріоритетами. У поєднанні з постійним діалогом із представниками ЄК та українськими зацікавленими сторонами План сталого розвитку формує необхідні умови для забезпечення високоякісної підтримки участі України в Програмі та сприяє плавному переходу до майбутніх РП ЄС з R&I.

**Начальник відділу
«Офіс Горизонт Європа в Україні»**



Ігор ТАРАНОВ

Table 1 – Advocacy Action Plan

Advocacy Objective	Target Audience	Key Messages	Advocacy Actions	Responsible Stakeholders	Expected Outputs	Success Indicators (KPIs)
Ensure the visibility of HEOinUA as a critical institutional framework for Ukraine's participation in HE Programme and ERA	EU institutions (DG RTD, DG ENEST*), ERA governance bodies	HEOinUA is an enabling structure that facilitates Ukraine's effective integration into the ERA and the HE Programme implementation	Preparation of policy brief; targeted briefings for DG RTD; information documents for ERA bodies	The MESU, the Liaison Office of Ukraine in Brussels, other Ukrainian central governing bodies, the NRFU (HEOinUA), R&I policy experts	Policy brief; non-paper, targeted briefings	Feedback from DG RTD and ERA governance bodies
Integrate the sustainability issue of HEOinUA into the political dialogue between Ukraine and the EU	National authorities (MESU), NRFU, PC, EC, ERA governance bodies	Ukraine's marginalisation in ERA is reduced by the sustainability of HEOinUA	Inclusion of the issue of the functioning HEOinUA in R&I dialogues and bilateral meetings	The MESU, the NRFU, the Liaison Office of Ukraine in Brussels, and other Ukrainian central governing bodies	Agenda items; meeting minutes	The issue should be included in the official meetings' protocols of the parties involved
Enhance the coalition of support UA R&I community among European stakeholders	NCP Network (MS/AC + UA), Research Funding Organisations, EU project coordinators, HEIs, RIs, etc	The functioning of HEOinUA increases the effectiveness (both the number and quality) of HE projects with Ukrainian participation	Stakeholder consultations; joint statements	The MESU, the Liaison Office of Ukraine in Brussels, the NRFU (HEOinUA), UA NCPs	Joint statements; support letters	Number of partners who joined a coalition of support UA R&I community
Highlight the role of HEOinUA in the implementation of the ERA Policy Agenda in Ukraine	ERA platforms, DG RTD	HEOinUA contributes to the implementation of ERA priorities (Open Science, mobility, reforms)	Thematic briefings; participation in ERA events	The MESU, the Liaison Office of Ukraine in Brussels, the NRFU (HEOinUA), UA/EU policy experts	Thematic notes; event contributions	Invitations to ERA events; mentions in ERA materials

* [The Directorate-General for Enlargement and the Eastern Neighbourhood takes forward the EU's Enlargement and Eastern Neighbourhood policies](#) (hereinafter, DG ENEST)

Ensure organisational and HE Programme participation support	EU-funded initiatives, the MESU	HEOinUA support increases the impact and sustainability of EU investments and enables additional financial inflows to the Ukrainian budget through HE Programme participation	Preparation of donor-oriented concept notes; advocacy of Ukraine's interests in PC; non-paper for central governing bodies	The MESU, the NRFU (HEOinUA), UA NCPs, PC	Concept notes; donor meetings	Donor interest; follow-up discussions
Increase international visibility and trust	EU institutions, international R&I community	HEOinUA – Institutional bridge between Ukraine and ERA	Strategic participation in EU events: success stories	The MESU, the Liaison office of Ukraine in Brussels, the NRFU (HEOinUA), UA NCPs, PC	Presentations; communication materials	Increasing invitations to international events
Contribute to post-war recovery through R&I integration	EU institutions (DG RTD, DG ENEST), international R&I community	The sustainable functioning of HEOinUA underpins post-war recovery through integration into European knowledge, innovation, and technology value chains	Briefings on war-related risks and mitigation via HEOinUA	National authorities (MESU), NRFU, PC, UA NCPs	Risk mitigation notes: dedicated post-war recovery funding opportunities for the R&I community	Dedicated opportunities in the FP10 Work programmes
Secure long-term institutional support	EU institutions, national authorities (MESU), NRFU	HEOinUA stability is a prerequisite for long-term ERA integration	Discussion of financing models; policy alignment	The MESU, other Ukrainian central governing bodies, EU	Sustainability scenarios	Policy or programmatic decisions

Таблиця 1 – План дій з адвокації

Мета адвокації	Цільова аудиторія	Ключові аргументи	Адвокаційні заходи	Відповідальні зацікавлені сторони	Очікувані результати	Показники успіху
Забезпечити видимість Офісу як важливої інституційної структури для участі України в Програмі та ЄДП	Інституції ЄС (DG RTD, DG ENEST*), органи управління ЄДП	Офіс є структурою, що сприяє ефективній інтеграції України в ЄДП та реалізації Програми	Підготовка аналітичних записок; цільові брифінги для DG RTD; інформаційні документи для органів ЄДП	МОН, Контактна особа Офісу в Брюсселі, інші ЦОВВ, НФДУ (Офіс), експерти з питань політики в галузі R&I	Короткий огляд політики; неофіційний документ, цільові брифінги	Відгуки від DG RTD та органів управління ЄДП
Інтегрувати питання сталого розвитку Офісу в політичний діалог між Україною та ЄС	Державні органи влади (МОН), НФДУ, представники ПК, ЄС, органи управління ЄДП	Маргіналізація України в ЄДП зменшується завдяки сталому розвитку Офісу	Включення питання функціонування Офісу до діалогів та двосторонніх зустрічей з питань R&I	МОН, НФДУ, Контактна особа Офісу в Брюсселі, інші українські ЦОВВ	Пункти порядку денного; протоколи засідань	Питання має бути включено до офіційних протоколів зустрічей зацікавлених сторін
Посилити коаліцію підтримки української R&I спільноти серед європейських зацікавлених сторін	Мережа НКП (ДЧ/АК + UA), організації, що фінансують дослідження, координатори проєктів ЄС, ЗВО, НУ тощо	Функціонування Офісу підвищує ефективність (як за кількістю, так і за якістю) проєктів Програми за участі України	Консультації із зацікавленими сторонами; спільні заяви	МОН, Контактна особа Офісу в Брюсселі, НФДУ (Офіс), українська мережа НКП	Спільні заяви; листи підтримки	Кількість партнерів, які приєдналися до коаліції підтримки української R&I спільноти
Підкреслити роль Офісу у впровадженні порядку денного політики ЄДП в Україні	Платформи ЄДП, DG RTD	Офіс сприяє реалізації пріоритетів ЄДП (відкрита наука, мобільність, реформи)	Тематичні брифінги; участь у заходах ЄДП	МОН, Контактна особа Офісу в Брюсселі, НФДУ (Офіс), UA/EU експерти з питань політики в галузі R&I	Тематичні нотатки; участь у заходах (виступи, презентації тощо)	Запрошення на заходи ЄДП; згадки в матеріалах ЄДП

Забезпечити організаційну підтримку та участь у Програмі	Ініціативи, що фінансуються ЄС, МОН	Підтримка Офісу збільшує вплив та стійкість інвестицій ЄС і забезпечує додаткові фінансові надходження до українського бюджету завдяки участі в Програмі	Підготовка концептуальних нотаток, орієнтованих на донорів; захист інтересів України в ПК; підготовка неофіційного документа для ЦОВВ	МОН, НФДУ (Офіс), українська мережа НКП, представники ПК	Концептуальні нотатки; зустрічі з донорами	Інтерес донорів; подальші обговорення
Підвищити міжнародну впізнаваність та довіру	Інституції ЄС, міжнародна R&I спільнота	Офіс – інституційний міст між Україною та ЄДП	Стратегічна участь у заходах ЄС: історії успіху	МОН, Контактна особа Офісу в Брюсселі, НФДУ (Офіс), українська мережа НКП, представники ПК	Презентації; комунікаційні матеріали	Збільшення кількості запрошень на міжнародні заходи
Сприяти післявоєнному відновленню шляхом інтеграції R&I	Інституції ЄС (DG RTD, DG ENEST), міжнародна R&I спільнота	Стійке функціонування Офісу сприяє післявоєнному відновленню завдяки інтеграції в європейські ланцюги створення вартості у сфері знань, інновацій та технологій	Брифінги щодо ризиків, пов'язаних з війною, та їхнього пом'якшення через Офіс	Державні органи влади (МОН), НФДУ, представники ПК, українська мережа НКП	Нотатки щодо зменшення ризиків: спеціальні можливості фінансування післявоєнного відновлення для R&I спільноти	Спеціальні можливості в робочих програмах РП10
Забезпечити довгострокову інституційну підтримку	Інституції ЄС, державні органи влади (МОН), НФДУ	Стабільність Офісу є необхідною умовою для довгострокової інтеграції в ЄДП	Обговорення моделей фінансування; узгодження політики	МОН, інші ЦОВВ, ЄК	Сценарії сталого розвитку	Політичні або програмні рішення