

КОРОТКОСТРОКОВА ПРОГРАМА

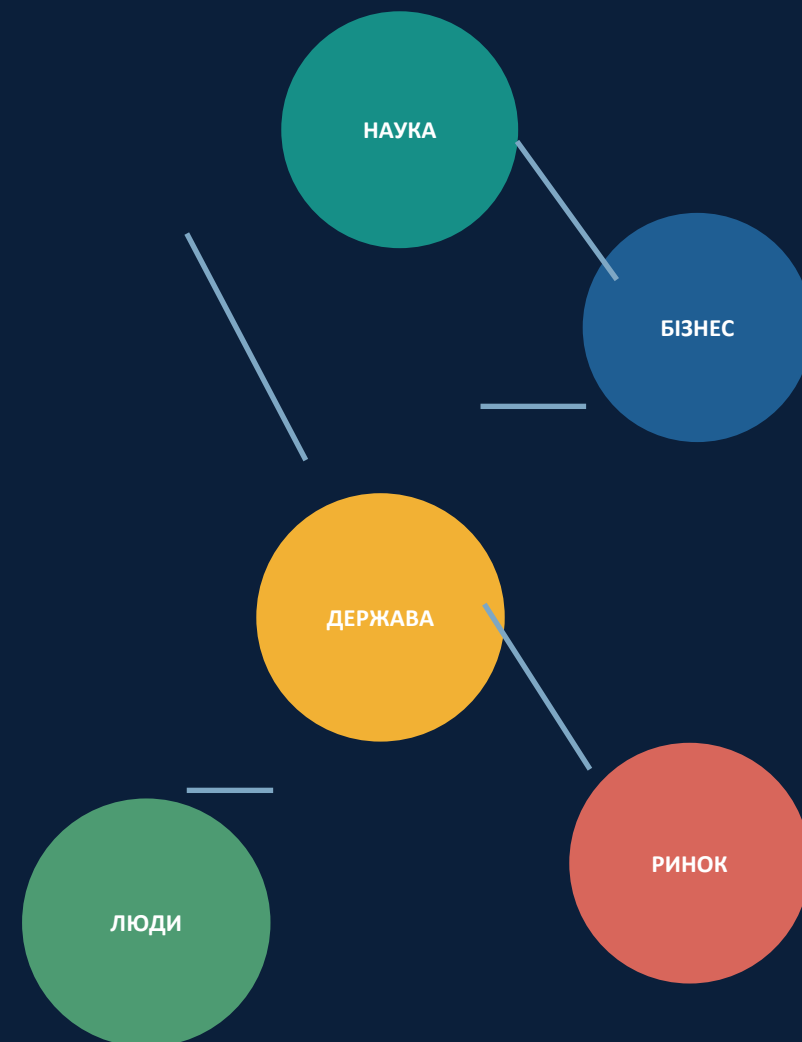
ІНФРАСТРУКТУРА ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

та роль менеджера в інноваційній екосистемі

Олеся Ващук

доктор юридичних наук, професор

6 жовтня 2026 року



Чому ця тема особливо важлива зараз

01

Відновлення України

Технології мають швидко переходити у виробництво, енергетику, медицину, інфраструктуру та громади.

02

Глобальна конкуренція

Розробка конкурує не лише якістю, а швидкістю доказування, партнерствами і здатністю масштабуватися.

03

Нова політика

У вересні–жовтні 2026 року МОН, УкрІНТЕІ, ІР офіс і партнери провели стратегічні сесії щодо нової моделі трансферу.

Сьогодні трансфер технологій — це питання конкурентоспроможності, стійкості та суспільного впливу.

Маршрут сьогоднішньої лекції

1 Сутність

Що саме називаємо трансфером

2 Моделі

Як технологія переходить до користувача

3 Екосистема

Хто створює і підтримує процес

4 Інфраструктура

Які інституції та механізми потрібні

5 Міжнародний рівень

Де шукати партнерів і ринки

6 Менеджер

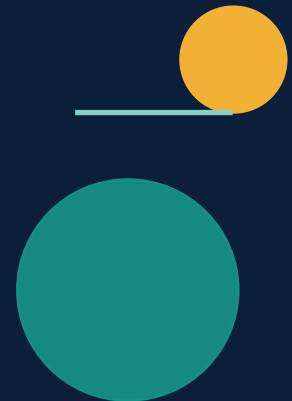
Як організувати рух і виміряти результат

Очікуваний результат: бачити не окрему угоду, а всю систему створення цінності.

КЛЮЧОВА ТЕЗА

Трансфер починається не з патенту, а з корисності

Головне питання менеджера — хто має проблему, наскільки вона важлива і що потрібно, щоб рішення почали використовувати.



П'ять понять, які важливо не плутати

Трансфер технологій	Передача технології, прав, знань або компетентностей між сторонами.
Комерціалізація	Створення доходу або іншої економічної вигоди.
Впровадження	Фактичне застосування рішення у виробництві, послугі чи публічному секторі.
Дифузія інновацій	Подальше поширення технології серед багатьох користувачів і ринків.
Валоризація знань	Створення економічної та суспільної цінності з результатів, даних і компетентностей.

Важливо: підписаний договір ще не означає, що технологію реально впроваджено.

Технологія майже ніколи не дорівнює одному патенту

ПРАВА

патент • авторське право • торговельна марка

ЗНАННЯ

ноу-хау • методика • компетентність команди

ДОКАЗИ

дані • випробування • валідація • сертифікація

НОСІЇ

прототип • код • креслення • матеріали • документація

СУПРОВІД

навчання • налаштування • технічна допомога

Карта активів

- Що саме передаємо?
- Хто створив кожну складову?
- Кому належать права?
- Що залишається ноу-хау?
- Без чого партнер не відтворить результат?

Передаємо не назву розробки, а працездатний і юридично визначений пакет.

Три логіки трансферу

ЛАБОРАТОРІЯ

TECHNOLOGY PUSH

Є розробка → шукаємо застосування

Ризик: технічна новизна без підтвердженої потреби.



РИНОК

MARKET PULL

Є проблема → шукаємо або створюємо рішення

Ризик: надто вузьке рішення для одного замовника.



ПАРТНЕРСТВО

CO-CREATION

Проблему і рішення уточнюють разом

Перевага: ранній зворотний зв'язок і спільна відповідальність.



Моделі трансферу: від відкритого поширення до окремої компанії

Відкрита модель

відкрита ліцензія •
стандарти

Консалтинг

навчання • технічна
допомога

Пілот

демонстрація • feasibility
study

Спільна R&D

консорціум • контрактне
дослідження

Ліцензія

виключна • невиключна •
field-of-use

Спін-оф

стартап • окрема команда
• інвестиції



Менше контролю / швидше поширення

Більше контролю / більше ресурсів і ризику

Немає «найкращої» моделі — є модель, яка відповідає готовності, ринку, ресурсам і стратегії власника.

Порівнюємо моделі за цінністю і ризиком

Модель	Перевага	Ключовий ризик	Коли доречна
Ліцензія	Права зберігаються	Пасивний ліцензіат	Є сильний партнер для ринку
Відчуження	Швидка угода	Втрата майбутньої вартості	Актив не є стратегічним
Спільна R & D	Об'єднання ресурсів	Складне управління правами	Потрібні різні компетентності
Спін-оф	Фокус і доступ до інвестицій	Нестача бізнес-команди	Є масштабований ринок
Пілот	Доказ у реальних умовах	«Вічний пілот»	Потрібна валідація і довіра

Рішення приймаємо не за назвою моделі, а за тим, хто фінансує наступний етап, несе ризик і має спроможність впровадити.

Анатомія якісної ліцензії

ОБСЯГ ПРАВ

Що саме дозволено?

ВИКЛЮЧНІСТЬ

Яка і навіщо?

ТЕРИТОРІЯ / СФЕРА

Де і для чого?

ЛІЦЕНЗІЯ

ПЛАТЕЖІ

Разовий • етапи • роялті

MILESTONES

Строки та інвестиції

ПРИПИНЕННЯ

Що при невиконанні?

Шість запитань для вибору моделі

1

МЕТА

Дохід, вплив, партнерство чи стартап?

2

ГОТОВНІСТЬ

Що вже працює, а що треба довести?

3

РЕСУРС

Хто профінансує наступний етап?

4

КОМАНДА

Наскільки технологія залежить від авторів?

5

РИНОК

Скільки сегментів і територій існує?

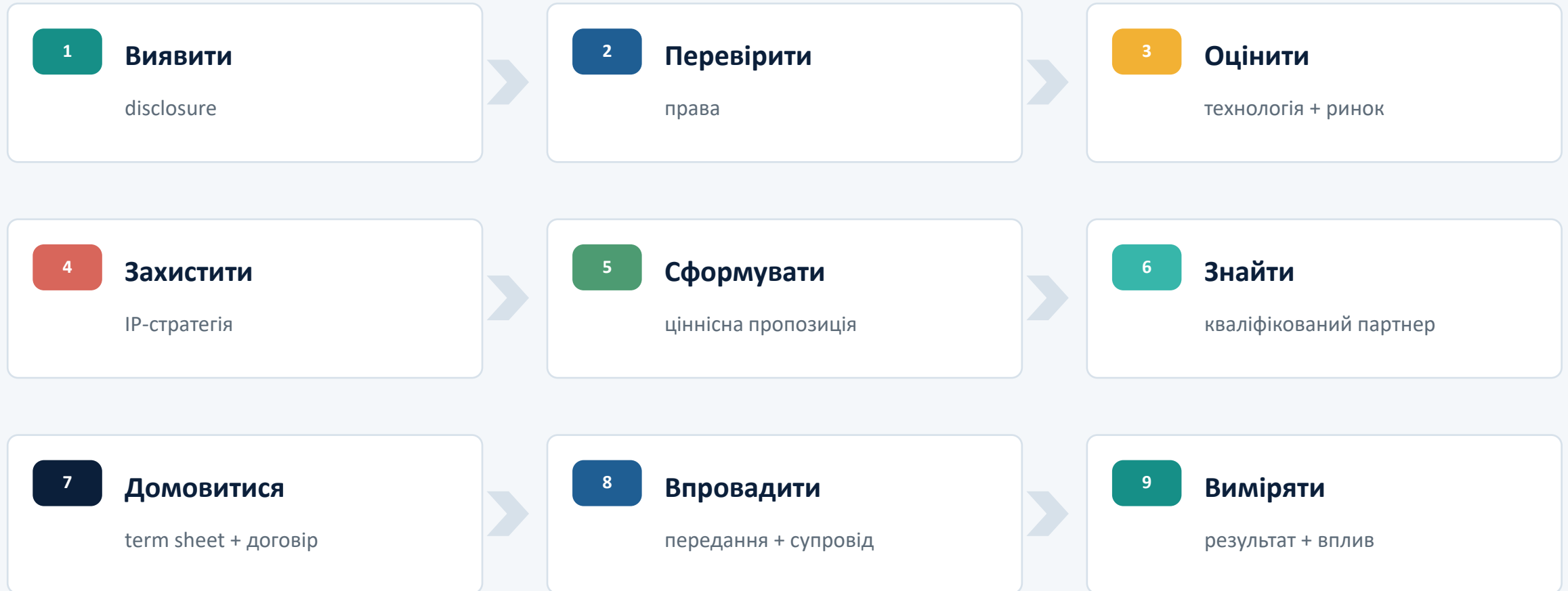
6

ОБМЕЖЕННЯ

Регулювання, безпека, етика, дані?

Правильною є модель, яка забезпечує реальне використання, справедливий розподіл ризику й цінності.

Маршрут технології: дев'ять керованих етапів



На кожній контрольній точці: рухатися далі • доопрацювати • змінити маршрут • поставити на паузу • закрити кейс

Що перевіряємо на контрольних точках

GATE 1

ПРАВА

Хто створив? За які кошти? Що вже оприлюднено?

GATE 2

ДОКАЗ

Які дані підтверджують перевагу?

GATE 3

РИНОК

Хто користувач, покупець і конкурент?

GATE 4

МАРШРУТ

Яка модель і який наступний доказ?

GATE 5

ПАРТНЕР

Чи має він ресурси, репутацію і доступ до ринку?

Критичний «червоний прапорець» може зупинити кейс незалежно від загального рейтингу.

Екосистема трансферу: цінність створює мережа



Різні інтереси — не проблема, якщо ними управляти

Учасник	Пріоритет	Можлива напруга	Дія менеджера
Науковець	Публікація і визнання	Розкриття до охорони	Погодити послідовність
Університет	Права і суспільний вплив	Бізнес просить виключність	Обмежити сферу та milestones
Компанія	Швидкість і прогнозованість	Технологія ще рання	Запропонувати пілот
Інвестор	Масштаб і сильна команда	Команда лише дослідницька	Залучити бізнес-компетентність
Користувач	Безпечне і доступне рішення	Розробник бачить лише функції	Організувати co-creation

Менеджер не усуває відмінності інтересів — він робить їх видимими та переводить у конструкцію угоди.

Інфраструктура працює на чотирьох рівнях

МІЖНАРОДНИЙ

EEN • WIPO • Horizon Europe • глобальні мережі

НАЦІОНАЛЬНИЙ

Політика • фінансування • IP офіс • УкрІНТЕІ • НФДУ

РЕГІОНАЛЬНИЙ

Кластери • парки • TISC • акселератори • агенції розвитку

ІНСТИТУЦІЙНИЙ

IP-політика • ТТО • PoC • лабораторії • CRM • шаблони угод

Інфраструктура — це не будівля, а сукупність правил, сервісів, ресурсів, даних і зв'язків.

Офіс трансферу — не лише «патентний відділ»

1

Виявлення

результатів

2

Оцінювання

прав + ринку

3

ІР-стратегія

портфель активів

4

Розвиток

РoC + прототип

5

Партнери

пошук + кваліфікація

6

Переговори

умови + угоди

7

Стартапи

команда + інвестори

8

Моніторинг

milestones + платежі

9

Культура

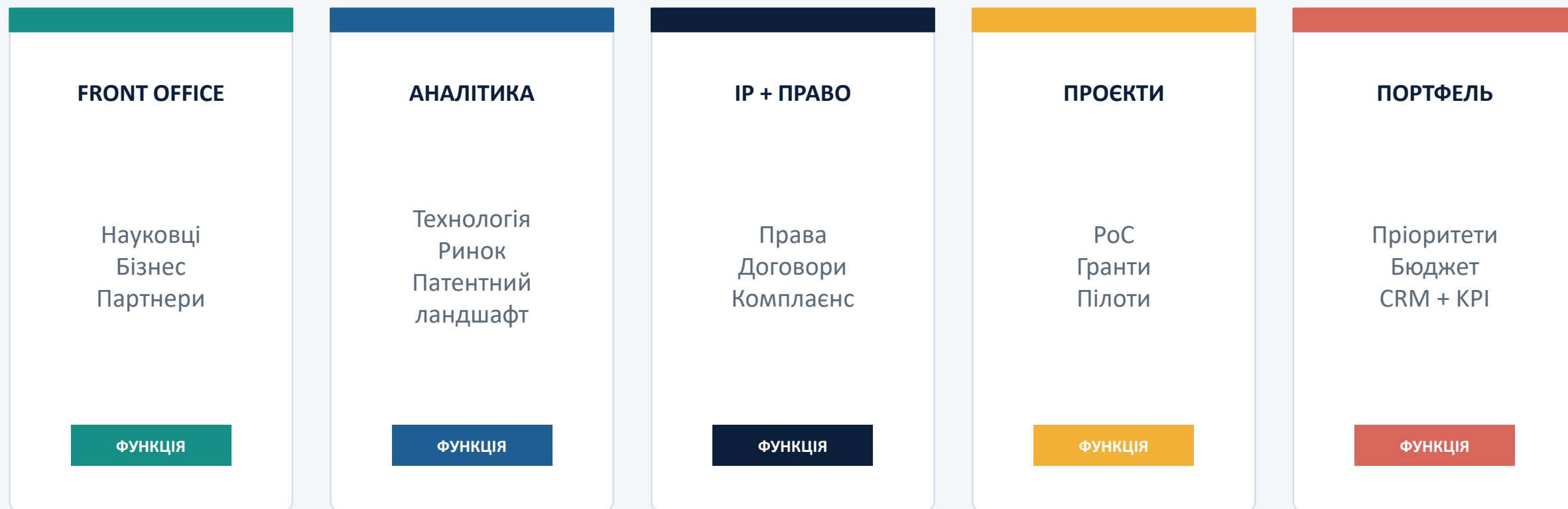
навчання + стимули

10

Дані

CRM + KPI

Мінімальна операційна модель офісу



Функції можна передавати зовнішнім експертам, але відповідальність за цілісність процесу має залишатися всередині установи.

Українська система: точки опори і порядок денний

ТОЧКИ ОПОРИ

- Закон України № 143-V
- МОН та УкрІНТЕІ
- ІР офіс і мережа TISC
- Національний фонд досліджень України
- Університети, наукові парки, кластери
- Horizon Europe та міжнародні програми

ЩО ПОТРІБНО ПОСИЛИТИ

- професіоналізацію менеджерів
- ранній контакт із ринком
- фінансування PoC і прототипів
- міжінституційну взаємодію
- дані про портфель і результати
- орієнтацію на впровадження та вплив

Експрес-тест зрілості інфраструктури



Науковець знає, куди повідомити про результат



Рішення про патентування спирається на дані



Бізнес отримує відповідь у прогнозований строк



Права можна пояснити швидко і документально



Є ресурс на proof of concept



Угоди відстежуються після підписання



Успіх вимірюється використанням та впливом



Портфель регулярно переглядається

Діагностичне питання: скільки днів потрібно для першого обґрунтованого рішення?

Міжнародні моделі: різні конструкції — спільні принципи

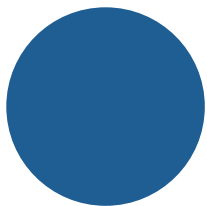
Модель	Сильний елемент	Що варто адаптувати
США	Bayh–Dole + професійні ТТО	Права разом із відповідальністю за використання
Велика Британія	Широкий knowledge exchange	Різні канали впливу, не лише патенти
Німеччина	Прикладна і контрактна R&D	Місток PoC → прототип → пілот
Ізраїль	Спеціалізовані компанії + глобальний фокус	Раннє планування міжнародного ринку
ЄС	Knowledge valorisation + co-creation	Управління всіма інтелектуальними активами

Адаптуємо функції та стимули — не копіюємо назви й організаційні форми.

П'ять принципів розумної адаптації

- | | | |
|----|----------------------------|---|
| 01 | Функція важливіша за назву | Офіс без компетентності, бюджету і повноважень не працює. |
| 02 | Масштаб має значення | Спільний міжуніверситетський офіс може бути ефективнішим. |
| 03 | Реальний попит | Інфраструктура має вирішувати проблеми науки й бізнесу. |
| 04 | Ризики треба розділяти | Ранній етап — гранти; масштабування — приватний капітал. |
| 05 | Навчання — теж результат | Кожен кейс має покращувати наступні рішення. |

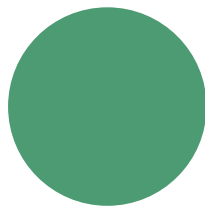
Де шукати міжнародні можливості



EEN

партнерські профілі
бізнес • технології •
R&D

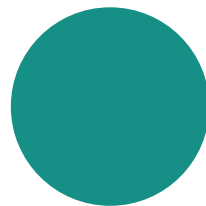
КАНАЛ



WIPO GREEN

зелені технології
потреби • рішення •
партнерства

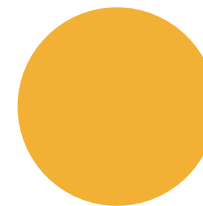
КАНАЛ



TISC

пошук • IP-стратегія
підготовка до
міжнародного виходу

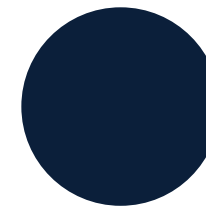
КАНАЛ



HORIZON / CORDIS

консорціуми •
інфраструктура
партнери • проекти

КАНАЛ



PATENT DATA

PATENTSCOPE •
Espacenet
конкуренти • тренди •
FTO

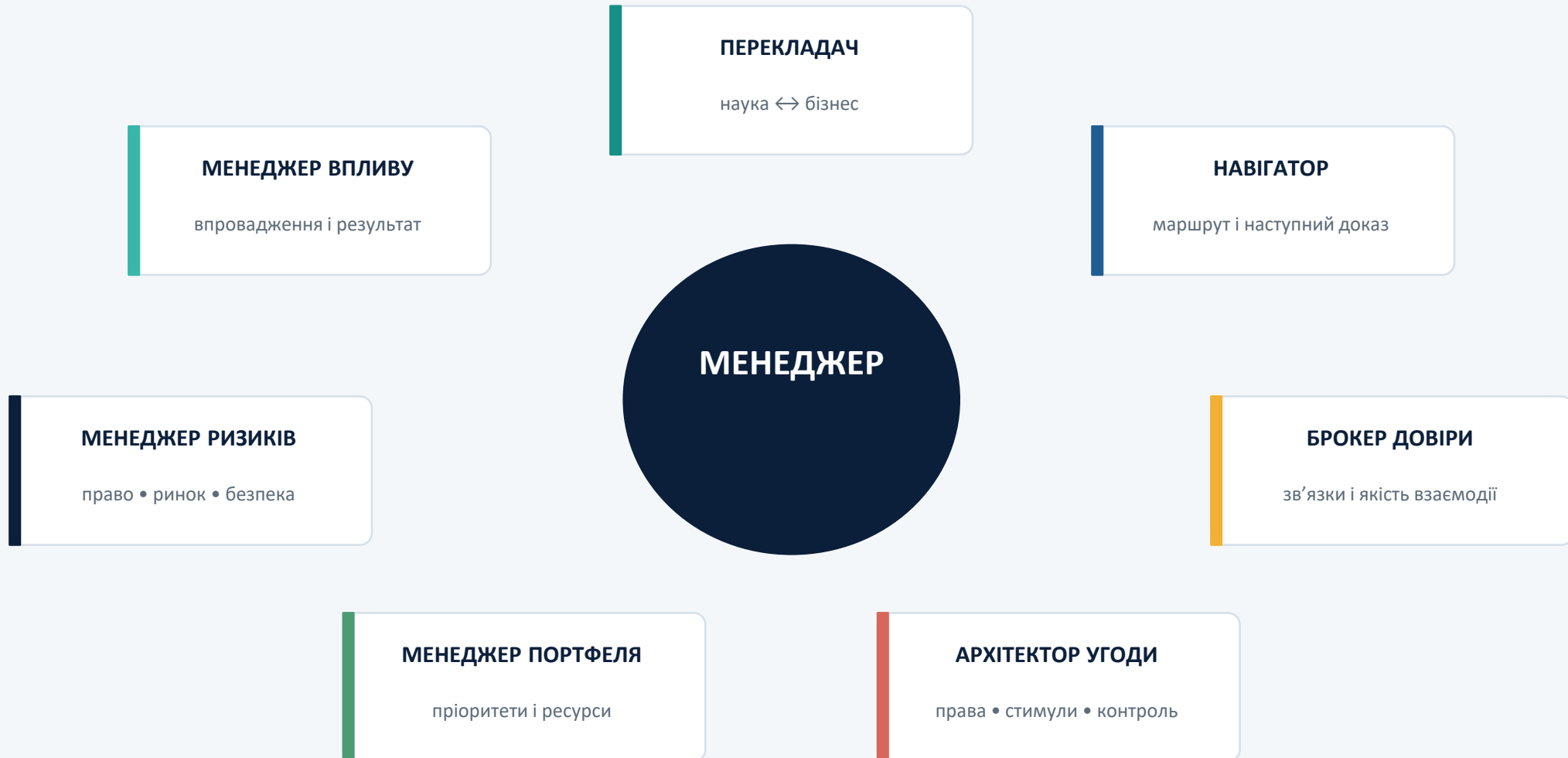
КАНАЛ

Сім кроків міжнародного виходу



Перевірити: експортний контроль • санкції • дані • кібербезпека • грантові правила • податки • спори

Сім ролей менеджера з трансферу технологій



Компетентності: T-shaped професіонал

ШИРОКА ІНТЕГРАЦІЯ

Розуміти мову всіх сторін
і бачити весь маршрут

+ глибока спеціалізація
у 1–2 напрямках

Технологія

готовність • доказ • ризик

Ринок

клієнт • конкуренція • цінність

ІР + право

права • договори • комплаєнс

Фінанси

бюджет • платежі • капітал

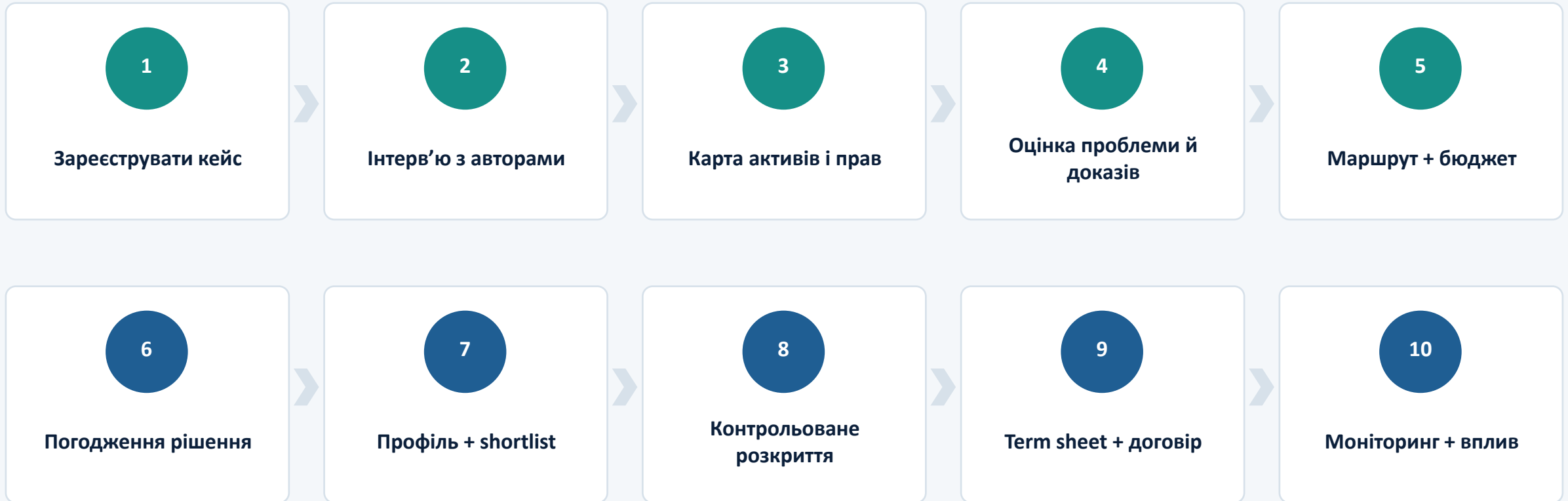
Переговори

інтереси • BATNA • term sheet

Проекти + дані

етапи • CRM • KPI

Стандартний робочий алгоритм менеджера



Кожен крок має відповідального, строк, документ і контрольне рішення.

KPI: від активності до реального впливу

АКТИВНІСТЬ

Що ми робимо?

- disclosures
- інтерв'ю
- контакти
- швидкість відповіді



ПРОГРЕС

Чи рухається портфель?

- PoC
- пілоти
- term sheets
- угоди
- фінансування



ВПЛИВ

Що змінилося?

- впровадження
- продукти
- інвестиції
- робочі місця
- суспільний ефект



Кейс EcoSense UA: сильна ідея — складне рішення

ВИХІДНА СИТУАЦІЯ

Система оптимізації води та енергії для теплиць

- сенсори + контролер + програмне забезпечення + алгоритм
- лабораторний прототип і 3 місяці тестування
- немає незалежного порівняльного випробування
- виробник просить світову виключність
- дослідники хочуть створити стартап
- код студента + стороння open-source бібліотека
- конференція через 3 тижні

ПИТАННЯ ДО АУДИТОРІЇ

- Що з'ясувати першими?
- Які активи входять до технології?
- Яка модель доречна?
- Який доказ зменшить ризик?
- Кого залучити?

EcoSense UA: професійний маршрут рішення

1

ЗУПИНИТИ ПОСПІХ

Спочатку права і доказовість, а не ціна.

2

КАРТА АКТИВІВ

Hardware • код • алгоритм • дані • ноу-хау.

3

ПЕРЕВІРКА ПРАВ

Студент, open source, гранти, автори.

4

РОЗКРИТТЯ

Погодити публікацію і IP-рішення до конференції.

5

НЕЗАЛЕЖНИЙ ПІЛОТ

KPI «до/після», дані, реальний користувач.

6

ОБМЕЖИТИ ВИКЛЮЧНІСТЬ

Територія / field-of-use / milestones / опціон.

7

ОЦІНИТИ СПІН-ОФ

Команда, ринок, капітал, бізнес-компетентність.

8

ВИХІД У МЕРЕЖІ

TISC • EEN • WIPO GREEN • Horizon.

Мета менеджера — не «закрити угоду», а зменшити критичний ризик і зберегти стратегічні можливості.

Десять правил ефективного трансферу

1

Починайте з проблеми користувача.

2

Визначайте повний пакет технології.

3

Перевіряйте права до розкриття.

4

Захищайте те, що підтримує модель.

5

Залучайте ринок рано.

6

Обирайте модель за готовністю і ресурсами.

7

Пов'язуйте виключність із зобов'язаннями.

8

Плануйте впровадження до договору.

9

Вимірюйте економічний і суспільний вплив.

10

Будуйте менеджера як інтегратора екосистеми.

Виявити → оцінити → зменшити ризик → з'єднати партнерів → забезпечити використання

Сильна інфраструктура — це чіткі правила, компетентні люди, дані, ресурси та довіра.

Менеджер перетворює окремі елементи на керований маршрут від знання до використання.

Запитання?

КЛЮЧОВІ ДЖЕРЕЛА

- Закон України № 143-V
- МОН України: стратегічні сесії 2026
- IP офіс України / TISC
- WIPO Technology Transfer
- EU Knowledge Valorisation
- Enterprise Europe Network
- Horizon Europe / CORDIS
- NIST Bayh–Dole
- UKRI Knowledge Exchange Framework
- Fraunhofer Technology Transfer
- Yissum

Повний перелік активних посилань — у тексті лекції.