

Механізми комунікації для менеджера з трансферу технологій

Олеся Ващук
Доктор юридичних наук, професор

Програма «Менеджер з трансферу технологій»
22 жовтня 2026 року



Комунікація в трансфері технологій

Завдання менеджера

Менеджер узгоджує інтереси розробника, правовласника й підприємства. Він допомагає сторонам зрозуміти потребу, перевірити можливості технології та обрати формат співпраці.

Результатом контакту може бути технічна зустріч, обмін погодженими матеріалами, пілот або аргументоване припинення переговорів.

Механізм взаємодії

Комунікація охоплює адресата, мету, повідомлення, канал, зворотний зв'язок і фіксацію результату.

Після розмови має бути зрозуміло, хто ухвалює рішення, що ще потрібно перевірити та яку дію виконує кожна сторона. Наступний крок повинен мати відповідального, строк і очікуваний результат.

Чотири ключові теми заняття

Тема	Практичний зміст
Пошук індустріальних партнерів	Потреба підприємства, канали пошуку, відбір і перший контакт
Переговори та ділова комунікація	Підготовка, інтереси, стратегії, заперечення й фіксація рішень
Меморандуми та договірні механізми	Наміри, конфіденційність, пілот, права й умови співпраці
Комунікація зі стейкхолдерами	Карта учасників, повідомлення, план взаємодії, зміни та конфлікти

Наскрізний навчальний кейс

Вихідні дані

Університетська команда створила систему керування сушінням рослинної сировини. У лабораторному тесті витрати електроенергії були на 12 % нижчими порівняно з базовим режимом за визначених умов.

Промислового тесту ще не було. Частина параметрів становить ноу-хау. Належність прав потрібно перевірити.

Очікування сторін

Підприємство хоче скоротити витрати, але не може надовго зупинити лінію. Розробники прагнуть отримати дані й опублікувати результати. Університет очікує зрозумілих умов використання.

Менеджер має знайти майданчик, погодити перевірку та інформаційний обмін, зберігаючи реалістичні очікування.

Кейс і показники умовні. Лабораторний результат не гарантує ефекту на виробництві

Профіль індустріального партнера

Пошук за проблемою

Визначаємо, кому технологія допоможе вирішити достатньо важливу виробничу проблему. Самої належності до галузі недостатньо.

У кейсі потрібне підприємство, яке сушить відповідну сировину, має сумісну лінію, вимірює енергоспоживання та може провести контрольований тест.

Параметри відповідності

Описуємо процес, обладнання, масштаб виробництва, географію й потрібні ресурси. Фіксуємо стадію готовності технології та її обмеження.

Перевіряємо наявність інженера, даних, часу для тесту й маршруту погодження витрат. Першу пропозицію формуємо відповідно до ролі, яку очікуємо від партнера.

Ролі партнера та очікуваний внесок

Роль	Внесок та інтерес	Предмет обговорення
Пілотний майданчик	Лінія, дані й інженер	Методика та умови випробування
Партнер із досліджень	Спільне доопрацювання	Внески, роботи та нові результати
Ліцензіат	Використання технології	Обсяг прав, оплата й підтримка
Інвестор	Фінансування розвитку	Ризики та умови участі
Дистриб'ютор	Клієнти й канали збуту	Ринок і комерційні функції

Одна компанія може поєднувати ролі. Умови кожної ролі потрібно обговорити окремо

Канали пошуку та сигнали потреби

Де шукати

Галузеві асоціації, кластери, палати, виставки й професійні зустрічі допомагають визначити підприємства та встановити контакт.

Публічні звіти, описи продукції, технологічні запити й патентна інформація дають підстави сформулювати гіпотезу про потребу компанії.

Як перевіряти

Enterprise Europe Network містить пропозиції й запити щодо бізнесової, технологічної та дослідницької співпраці. Потрібно читати очікувану роль і умови профілю.

Наявність патентів чи рекомендація знайомого не доводить готовності до угоди. Сигнал перевіряємо через предметну розмову.

Для кожного кандидата формулюємо причину: чому звертаємося саме до нього

Оцінювання відповідності кандидата

Критерій	Питання	Доказ
Потреба	Що хочуть поліпшити і чому?	Запит, показник процесу
Технічна відповідність	Чи підходять лінія й сировина?	Специфікація, консультація
Ресурси	Чи є час, команда й бюджет?	Погодження відповідального
Шлях до рішення	Хто оцінює, погоджує та підписує?	Маршрут і повноваження
Готовність до пілоту	Коли й за яких умов можливий тест?	Графік, проєкт протоколу

Робоча шкала 0–2: не підтверджено, є непрямі ознаки, підтверджено. Невідоме перевіряємо

Перевірка партнера та учасників рішення

Перевірка організації

До зобов'язань і важливого розкриття уточнюємо юридичну особу, повноваження представника, репутацію та застосовні обмеження.

Зі свого боку перевіряємо правовласника й можливість надати саме ті дозволи, яких очікує підприємство. Зацікавленість сторін не замінює цієї перевірки.

Маршрут рішення

Прихильник проєкту в компанії може підтримувати ідею, але не мати бюджету чи права підпису. Технічний експерт, фінансовий керівник і підписант часто мають різні функції.

Менеджер з'ясовує: хто перевіряє придатність, хто виділяє ресурси, хто погоджує ризики та хто представляє юридичну особу?

Неконфіденційний опис технології

Зміст однієї сторінки

Проблема підприємства, принцип рішення без критичних деталей, підтверджені результати й умови випробувань. Далі зазначаємо готовність, обмеження та потрібну роль партнера.

Завершуємо конкретною дією: технічна консультація, оцінка сумісності чи обговорення пілоту.

Приклад пропозиції

«Пропонуємо перевірити, чи може система керування сушінням зменшити енергоспоживання вашої лінії без погіршення якості продукції».

Слово «перевірити» відповідає доказам. Лабораторні 12 % не слід подавати як гарантовану виробничу економію або приховувати потребу в адаптації.

Перший лист підприємству

Структура звернення

1. Чому звертаємося саме до цієї компанії.
2. Яку проблему пропонуємо перевірити.
3. Які результати вже підтверджено.
4. Яку конкретну дію очікуємо.

Додаємо відкритий опис. Повний технічний пакет передаємо після погодження відповідних правил.

Приклад тексту

«Добрий день! Звертаємося до вас як до підприємства, що використовує сушіння рослинної сировини. Команда розробила систему керування та шукає майданчик для перевірки.

Пропонуємо 20-хвилинну розмову про сумісність і умови пілоту. Підкажіть, хто координує такі питання у вашій компанії».

Перша зустріч і супровід контакту

Зміст розмови

Яку проблему має підприємство та як її вимірює? Що використовує зараз? Які обладнання, дані, строки й виробничі обмеження?

Які докази дадуть підставу перейти до наступного етапу? Хто погоджує ресурси й документи? Наприкінці визначаємо матеріали, відповідальних і дату наступного контакту.

Облік взаємодії

У базі контактів фіксуємо роль, потребу, джерело даних і стан роботи: контакт, уточнення потреби, технічна оцінка, обговорення пілоту.

Кожен запис має наступну дію та строк. Після відмови зберігаємо причину: невідповідність, відсутність потреби, невдалий час або умови. Це допомагає коригувати пошук.

Підготовка до ділових переговорів

Внутрішнє погодження

Команда визначає, що вже можна пропонувати, які відомості відкриті та хто говорить про технічні параметри, вартість і права.

Менеджер має знати межі власних повноважень. Питання, які потребують рішення керівництва чи правовласника, не слід погоджувати як остаточні.

Переговорний план

Записуємо мету зустрічі, бажаний результат, мінімально прийнятні умови, питання до партнера та варіанти.

Оцінюємо альтернативу відсутності угоди, потрібні докази й ризики. Для першої зустрічі результатом може бути технічна консультація. Для наступної — погодження параметрів пілоту.

? та зона можливого погодження

?

Найкраща доступна альтернатива домовленості показує, що ми робитимемо, якщо угоди не буде. У кейсі це інший майданчик або попереднє доопрацювання системи.

Альтернатива має бути реальною. Порівнюємо її з пропозицією за витратами, строками, ризиками та впливом на розвиток.

ЗОНА

Зона можливого погодження виникає там, де перетинаються прийнятні для сторін умови. Це ціна, права, строки, дані, підтримка та гарантії.

Ми знаємо власні межі, а межі партнера з'ясовуємо запитаннями. Якщо прийнятної перетину немає, доцільно переглянути варіанти або завершити переговори.

Позиції та інтереси на переговорах

Позиція	Можливий інтерес	Уточнення менеджера
«Потрібна ексклюзивність»	Захист вкладень у впровадження	Які ресурси вкладаєте та в якій сфері?
«Не готові платити»	Ризик непідтвердженого результату	Які дані дадуть підставу для рішення?
«Потрібна негайна публікація»	Науковий пріоритет або звітність	Які матеріали й строки потрібні?
«Заборонімо будь-яке розкриття»	Захист виробничих даних	Які відомості потребують обмеження?

Це гіпотези. Менеджер перевіряє їх запитаннями, а не приписує партнерові мотиви

Вибір переговорної стратегії

Спільний пошук і компроміс

Спільний пошук доречний, коли можна поєднати ресурси: підприємство надає лінію й дані, команда забезпечує налаштування та супровід.

Компроміс можливий щодо умов, якими сторони вправі розпоряджатися. Можна змінити графік або обсяг підтримки, якщо це прийнятно обом сторонам.

Пауза та припинення

Пауза потрібна, коли бракує даних, повноважень чи внутрішнього погодження. Одразу визначаємо відповідального та дату повернення до питання.

Припиняємо переговори, якщо прийнятного варіанта немає. Не слід компенсувати поступкою відсутність прав або давати гарантію, якої не підтверджують дані.

Пакетні пропозиції та взаємні поступки

Порівняння варіантів

А: короткий тест із мінімальним налаштуванням. Б: розширений пілот із супроводом. В: спільне доопрацювання з окремим бюджетом.

У кожному пакеті зазначаємо роботи, внесок сторін, строки, дозволене використання й межі відповідальності. Так партнер порівнює цілісні рішення.

Умовна поступка

«Якщо підприємство забезпечує погоджений доступ до лінії та даних, команда може включити додаткову консультацію в узгоджений обсяг».

Поступку пов'язуємо з конкретним внеском. Зміни оцінюємо разом: додаткова підтримка може впливати на бюджет, графік та інші зобов'язання.

Запитання й активне слухання

Послідовність запитань

Відкриті запитання допомагають зрозуміти ситуацію: «Які втрати виникають?» або «Що обмежує проведення тесту?».

Закриті запитання перевіряють факти: «Чи ведеться окремий облік електроенергії?». Рухаємося від загальної потреби до конкретних умов і критеріїв.

Перевірка розуміння

«Правильно я розумію, що головний ризик для вас — зупинка основної зміни?» Перефразування дає партнерові змогу виправити наше розуміння.

Слова «швидко», «дешево» й «готове» уточнюємо через строк, обсяг і показники. Окремий жест, погляд або пауза не доводять намірів чи неправдивості слів.

Робота із запереченнями

Вимога або заперечення	Робоча відповідь
«Надішліть весь алгоритм»	«Надамо відкритий опис. Для деталей погодьмо мету, перелік і правила використання»
«Гарантуйте економію 12 %»	«Це лабораторний результат. Для вашої лінії потрібне окреме випробування»
«Потрібна повна ексклюзивність»	«Які вкладення потрібно захистити? Обговорімо сферу, строк та умови»
«Це занадто дорого»	«Який обсяг і бюджет прийнятні? Порівняймо кілька пакетів робіт»

Послідовність відповіді: причина заперечення, критерій рішення, допустимий варіант

Тиск, емоції та переговорні межі

Реакція на терміновість

На вимогу «погоджуйте сьогодні» з'ясовуємо причину строку й визначаємо, що реально перевірити. Терміновість не створює повноважень.

Можна погодити перевірку чи проміжний крок, позначивши умови, які залишаються відкритими та потребують окремого рішення.

Повернення до предмета

Називаємо конкретну розбіжність: «Ми по-різному розуміємо обсяг супроводу». Далі перелічуємо роботи й перевіряємо очікування.

За потреби залучаємо технічних або юридичних фахівців. Медіатор може допомогти за згодою сторін, якщо вони не знаходять рішення самостійно.

Письмове резюме переговорів

Зміст документа

Зазначаємо дату, учасників і мету. Окремо перелічуємо погоджені рішення, відкриті питання та пропозиції, які ще не прийнято.

Для дій визначаємо відповідального, строк і очікуваний результат. Для матеріалів — адресатів, конфіденційність і спосіб передавання.

Підтвердження розуміння

Надсилаємо резюме через погоджений канал і просимо явно підтвердити або уточнити викладене. Мовчання не варто автоматично вважати згодою.

Юридичний ефект листування залежить від змісту, форми, повноважень та обставин. Відкриті умови не повинні виглядати як остаточно прийняті.

Практикум переговорної відповіді

Ситуація

Підприємство надає майданчик, але просить ексклюзивність на всю технологію та безоплатний супровід без визначеного строку. Розробники бояться втратити інші можливості.

Завдання: визначити інтерес партнера, власні межі й можливий пакет пропозиції.

Варіант відповіді

«Уточнімо ваші інвестиції та ризики. Можемо обговорити ексклюзивність у визначеній сфері й на погоджений строк за умов впровадження.

Супровід пропонуємо обмежити переліком робіт і періодом пілоту. Додаткові роботи оцінюватимемо окремо». Остаточні умови потребують належного погодження.

5 хвилин. Які питання потрібно з'ясувати до такої пропозиції?

Документи на етапах співпраці

Дія сторін	Документ	Головне питання
Визначити намір	Меморандум	Які положення зобов'язують сторони?
Розкрити закриті відомості	NDA	Хто, як і для чого використовує дані?
Узгодити основу угоди	Term sheet	Що погоджено, відкрите й обов'язкове?
Випробувати рішення	Договір про пілот	Роботи, дані та критерії завершення
Надати право використання	Ліцензійний договір	Об'єкт, способи й межі використання

Кожен документ відповідає реальній дії. Не всі проекти потребують усіх перелічених документів

Меморандум про взаєморозуміння

Призначення

Меморандум може визначати мету, напрями взаємодії, координаторів і порядок підготовки наступних рішень. Він доречний, коли сторони ще перевіряють можливість співпраці.

Загальні наміри потрібно відокремити від конкретних зобов'язань щодо інформації, витрат або інших дій.

Юридичне значення

Назва документа сама по собі не визначає обов'язковості. Значення мають зміст, волевиявлення, форма та застосовне право.

Частина четверта статті 635 ЦК України розмежовує договір про наміри та попередній договір через волевиявлення сторін надати документу відповідну силу.

Якщо сторони вже виконують роботи чи передають матеріали, потрібно оформити саме ці дії

Структура меморандуму

Робочі розділи

1. Сторони та представники.
2. Мета й напрями співпраці.
3. Координатори й порядок зустрічей.
4. Наступні кроки та строки.
5. Правила інформаційного обміну.
6. Строк дії та припинення.

Якщо є зобов'язальні пункти, їх чітко визначають.

Навчальний приклад

«Сторони мають намір оцінити можливість пілотного випробування. Обсяг робіт, витрати та право використання погоджуються окремим договором. Цей розділ не встановлює обов'язку укласти його».

Це ілюстрація логіки, а не готова умова. Решта документа й реальні дії мають відповідати заявленому наміру.

Приклад потребує адаптації та правової перевірки перед практичним використанням

Угода про конфіденційність NDA

Предмет і доступ

Визначаємо інформацію або критерії конфіденційності, мету передавання й допустиме використання. Погоджуємо одержувачів, доступ консультантів, захист і строк.

Усні пояснення, записи зустрічей, копії файлів та спільне сховище також потребують зрозумілих правил.

Винятки й завершення

Обговорюємо винятки для публічної чи правомірно отриманої інформації, розкриття за законом і повідомлення про інцидент.

Визначаємо повернення або знищення матеріалів та подальші обов'язки. NDA не створює патентних прав і не надає автоматичної ліцензії на технологію.

Захист забезпечують і умови угоди, і фактичний контроль доступу

Поетапне розкриття інформації

Рівні обміну

Перший контакт: проблема, сфера застосування, відкриті результати й роль партнера.

Після погодження правил: технічні матеріали для оцінки придатності. Для пілоту: конкретний набір даних і документації в межах дозволеного використання. Обсяг відповідає меті етапу.

Контроль передавання

Для пакета визначаємо перелік, версію, мету та адресатів. Обмежуємо доступ у сховищі й фіксуємо передані матеріали.

Запит вихідного коду потребує пояснення: для якої перевірки він потрібний і чи можна досягти мети меншим розкриттям? Підписання NDA саме по собі не робить будь-яке розкриття доцільним.

Договір і протокол пілотного тесту

Технічні умови

Описуємо лінію, сировину, тривалість, режими та базовий сценарій. Узгоджуємо методику вимірювання енергоспоживання й контроль якості.

Різні режими або вологість можуть зробити порівняння ненадійним. Критерії успіху, повторення та завершення визначаємо до тесту.

Організаційні умови

Погоджуємо внески, витрати, доступ до виробництва, безпеку, налаштування та підтримку. Визначаємо дії при збої й межі використання системи.

Окремо встановлюємо, хто збирає і зберігає дані, хто підтверджує результати та які матеріали можна використати після завершення.

Умови угоди та питання до сторін

Блок	Що потрібно погодити
Предмет і обсяг	Технологія, роботи, матеріали й очікувані результати
Ресурси та строки	Внески, витрати, графік, відповідальні й підтримка
Дані та інтелектуальні права	Доступ, використання, належність результатів і публікація
Перевірка виконання	Методика, критерії завершення, звіт і приймання
Зміни та завершення	Погодження змін, інциденти, відповідальність і припинення

Це робочий перелік. Істотні умови та спеціальні правові вимоги перевіряють окремо

Попередні напрацювання та нові результати

Що вже існувало

Описуємо програми, патенти, ноу-хау, документацію й дані до початку спільної роботи. Перевіряємо власників, права третіх осіб та обмеження.

У міжнародній практиці такі напрацювання часто називають background. Терміни, перелік і дозволений доступ визначаємо в самій угоді.

Що створюють у проєкті

Нові результати можуть включати код, вдосконалення, методики чи дані. Часто використовують терміни results або foreground.

Погоджуємо належність прав, доступ, використання та публікацію. Спільна робота чи оплата не означають автоматичного виникнення однакових прав у всіх учасників.

Ліцензія та передання майнових прав

Ліцензійна модель

Ліцензія дозволяє використання в погоджених межах. Визначають об'єкт, способи використання, територію, строк, вид ліцензії та винагороду.

Також обговорюють підтримку, облік використання й припинення. Дозвіл має відповідати правам, якими сторона справді володіє.

Передання та ексклюзивність

Передання змінює належність майнових прав у погодженому й допустимому законом обсязі. Потрібно точно назвати об'єкти та права.

Ексклюзивність оцінюють за сферою, територією, строком і умовами впровадження. Надмірне обмеження може закрити інші можливості комерціалізації.

Доступ до зразка, обговорення технології та право комерційного використання мають різний зміст

Погодження умов і редакцій договору

Реєстр розбіжностей

Для спірного пункту фіксуємо позиції, причину, варіанти рішення, відповідального й строк. Коментар має пояснювати потребу: наприклад, права на сторонній модуль обмежують передавання.

Ведемо одну актуальну версію з датою та виправленнями. Після змін перевіряємо пов'язані додатки.

Основні умови та моделі

Term sheet допомагає погодити основу до розгорнутого договору. Позначаємо відкриті й погоджені пункти та їхню обов'язковість.

Модельні документи дають питання для обговорення, але потребують адаптації. Lambert Toolkit створено для англійського права, тому його умови не переносимо автоматично.

Практикум договірної умови

Проблемне формулювання

«Партнер отримує всі права на всі майбутні вдосконалення без обмежень».

Умова не пояснює, які об'єкти охоплено, хто їх створює, чи матиме сторона право їх передати та що залишається розробникові. Це створює ризик для майбутніх проєктів.

Питання для уточнення

Які результати пов'язані саме з цим проєктом? Який механізм передавання чи використання? Які межі та винагорода?

Як ураховано інших авторів, фінансувальників і власників модулів? Хто публікує результати? Після відповідей формулюють конкретну й юридично перевірену умову.

4 хвилини. Назвіть три ризики й запропонуйте напрям уточнення

Інтереси стейкхолдерів проєкту

Установа та розробники

Автори зацікавлені в розвитку технології, визнанні й публікаціях. Правовласник і керівництво оцінюють права, ресурси та результат співпраці.

Офіс трансферу координує процес. Юристи перевіряють оформлення, фінансисти — бюджет. Інтереси й повноваження цих учасників можуть відрізнитися.

Підприємство та інші учасники

Керівництво оцінює користь і ризик. Інженери перевіряють сумісність, оператори працюють із системою. Інвестор очікує розвитку проєкту.

Залежно від технології враховуємо користувачів, регуляторів і громаду. Стейкхолдери впливають на проєкт або зазнають його впливу.

Карта впливу та інтересу

Вплив та інтерес	Формат взаємодії	Приклад змісту
Високий вплив і високий інтерес	Участь у ключових рішеннях	Варіанти, ризики, ресурси, статус
Високий вплив і невисокий інтерес	Стислі повідомлення для рішень	Питання, яке потребує погодження
Невисокий вплив і високий інтерес	Оновлення та зворотний зв'язок	Хід тесту, інструкції та зміни
Невисокий вплив і невисокий інтерес	Доступний канал інформації	Загальний стан за потреби

Карта змінюється з етапом. Невисокий вплив не зменшує важливості безпеки та прав людей

Відповідальність і маршрут рішення

Розподіл функцій

Для кожної дії визначаємо виконавця, особу, яка ухвалює рішення, потрібних консультантів і тих, кого слід поінформувати.

Наприклад, інженер готує методику, керівник пілоту погоджує організацію, юрист перевіряє умови, менеджер повідомляє підтверджений графік.

Ескалація питання

Заздалегідь визначаємо, кому передаємо проблему, яку не може вирішити робоча команда. Для бюджету, збою та конфіденційності маршрути можуть відрізнятися.

Повідомлення містить факт, вплив, уже виконані дії, варіанти й потрібне рішення. Це допомагає уникнути затримок та суперечливих вказівок.

Повідомлення для різних адресатів

Різні акценти

Директорові пояснюємо користь, ресурси й ризики. Інженерові потрібні методика, сумісність та обмеження. Юристові — об'єкти, права й умови.

Авторові пояснюємо участь, доступ і публікацію. Операторам потрібні інструкції, навчання та контакт для повідомлення про проблему.

Єдині факти та очікувана дія

Не можна одним учасникам обіцяти повну закритість, а іншим — необмежену публікацію тих самих даних. Таку суперечність усувають до виконання робіт.

Наприкінці повідомлення вказуємо дію: підтвердити доступ, надати дані, обрати варіант або погодити бюджет до визначеної дати.

План комунікації зі стейкхолдерами

Адресат	Мета та зміст	Канал і періодичність
Наукова команда	Готовність, обмеження, зміни	Зустріч щотижня й при змінах
Координатор виробництва	Доступ, графік, безпека, інциденти	Координація до й під час тесту
Керівництво сторін	Бюджет, результат, рішення про етап	Звіт за контрольними точками
Юристи та правовласник	Умови, права, версії документів	Документообіг при підготовці й змінах
Оператори лінії	Інструкції та повідомлення про збій	Інструктаж та оперативний канал

За повідомленням закріплюють людину, строк відповіді та спосіб підтвердження рішення

Конфлікти очікувань та їх узгодження

Типові розбіжності

Науковцям потрібна публікація, підприємству — захист даних. Керівництво очікує швидкого результату, інженерам потрібен час. Інвестор хоче розвитку, а правовласник обмежує передавання.

Менеджер називає предмет розбіжності й перевіряє вже наявні зобов'язання.

Порядок роботи

Збираємо позиції та причини, відокремлюємо факти від припущень і визначаємо учасників, які мають право погодити рішення.

Порівнюємо варіанти та наслідки. Підтверджене рішення відображаємо в документах і плані. Зустріч не усуває конфлікту, якщо сторони далі діють за різними правилами.

Зміни та негативний результат тесту

Зміст повідомлення

Називаємо підтверджені дані, умови й невизначеність. Пояснюємо вплив на строк, бюджет чи наступний етап і пропонуємо варіанти.

«У першій серії різниця становила 4 %. Потрібно перевірити порівнянність сировини та режимів. Пропонуємо спільний перегляд даних».

4 % є умовним показником. Причину результату не встановлюємо без перевірки

Рішення після перевірки

Можна погодити повторний тест, доопрацювання або завершення. Дослідницький результат відрізняємо від порушення конкретних обов'язків і гарантій.

Зміни зобов'язань оформлюють належним способом. Запис у чаті чи таблиці статусів не завжди достатній для зміни бюджету, строку або обсягу прав.

Публікація та зовнішня комунікація

Що погоджуємо

Перелік дозволених даних, перегляд матеріалів, відповідальних та обґрунтовані строки. Перевіряємо конфіденційність і права на результати.

Для новини погоджуємо формулювання, назви й логотипи. Пілот не називаємо підтвердженням упровадженням без відповідних результатів.

Ситуація для розбору

Науковець завтра подає статтю, підприємство заперечує проти даних, університет готує новину.

Перевіряємо правила, визначаємо спірні матеріали й належних учасників, погоджуємо версію та строк. До цього пропонуємо відкласти спірне розкриття, не забороняючи правомірно відкриті дані.

Інтегрований кейс і рішення менеджера

Ситуація

Підприємство надає лінію на два дні, але бюджет ще не погоджено. Директор просить ексклюзивність і вихідний код до документів. Розробники хочуть негайної публікації.

Потрібно визначити наступний крок, обсяг дозволеного обміну та умови пілоту.

Послідовність дій

1. Перевірити час, сумісність і ресурси.
2. З'ясувати мету запиту коду.
3. Перевірити права та конфіденційність.
4. Погодити методику, бюджет і ролі.
5. Обговорити межі ексклюзивності.
6. Узгодити публікацію й резюме.

Кожне рішення потребує належного підтвердження.

6 хвилин. Яке питання ви поставите підприємству першим?

Готовність до наступного етапу

Напрямок	Що повинно бути зрозумілим
Партнер	Потреба, відповідність, ресурси й учасники рішення
Переговори	Мета, інтереси, допустимі умови та реальна альтернатива
Інформація та права	Хто володіє правами, що дозволено передавати й використовувати
Пілот	Методика, роботи, бюджет, дані та критерії завершення
Комунікація	Відповідальні, канали, строки, ескалація й підтвердження

Кожна домовленість має відповідати доказам, правам і повноваженням

Джерела та навчальні матеріали

Український контекст

Закон України № 143-V про державне регулювання трансферу технологій, зокрема статті 19–20.

Цивільний кодекс України, стаття 635 та глава 75.

НАН України: договори про трансфер технологій.

Роз'яснення судової влади щодо попереднього договору.

Основа: лекція Олесі Ващук. Навчальні кейси й показники умовні

Міжнародні матеріали

Enterprise Europe Network: база партнерських можливостей.

WIPO: Technology Transfer Agreements і Successful Technology Licensing.

UK Intellectual Property Office: Lambert Toolkit. Моделі потребують адаптації до застосовного права. Повні посилання наведено в нотатках.