

AEQUO

Forbes^{UKRAINE}
BRANDVOICE

ЗАГАРТОВАНІ ІНВЕСТИЦІЇ

Аналіз ринку злиття і поглинання (M&A)
в 2025–2026 роках

Передмова

Український ринок M&A сьогодні – це більше, ніж угоди.

Це рішення інвестувати під час війни.
Будувати нові виробництва.
Купувати бізнеси.
Виходити на нові ринки.
Створювати партнерства.

Планувати на роки вперед там, де панує невизначеність.

За кожною транзакцією стоять люди – підприємці, менеджери, інвестори, які продовжують розвивати бізнес і шукати нові можливості для зростання. Саме про них це дослідження.

З багатьма з них команда Aequo має честь працювати як юридичний радник – від технологій і цифрової інфраструктури до промисловості, енергетики, агросектору та оборони.

Юридичні радники – дзеркало транзакційної активності. Ми бачимо ринок через рішення, які приймають

інвестори. Ми є свідками того, які сектори залучають капітал, які бізнеси стають платформами для зростання, які партнерства формуються та як змінюються інвестиційні пріоритети.

Готуючи це дослідження разом із командою Forbes Ukraine, ми хотіли не лише зібрати знакові угоди та ключові цифри ринку. Нам важливо показати, хто сьогодні інвестує в Україну, які активи привертають найбільшу увагу та як змінюється юридична архітектура рішень під час війни.

Адже кожна угода – це не лише про капітал. Це про людей, які продовжують будувати, інвестувати і приймати рішення тоді, коли це здається найскладнішим.

*З повагою,
Юридична фірма Aequo
Радник бізнесів та інвесторів,
які формують майбутнє України*

ЗМІСТ

- 04** Опис дослідження:
об'єкт, методи, особливості
- 05** Ключові
факти
- 07** Умови інвестиційного
ринку
- 10** М&А воєнного часу:
чому активи купують без знижок
- 13** Хто рухає ринок:
опис найбільших М&А-угод
- 23** Оборонний М&А:
еволюція на гіпершвидкості
- 26** Конкуренція за дозвіл: як АМКУ
змінює правила гри для М&А в Україні
- 29** Інвестувати зараз чи чекати?
Що приваблює капітал в Україну
- 32** Що далі?
Перспективи ринку



Опис дослідження: об'єкт, методи, особливості

Завданням аналітичного відділу Forbes Ukraine в рамках цього дослідження було системне вивчення українського ринку угод зі злиття і поглинання (M&A-угод) в 2025–2026 роках. Під українським ринком ми розуміємо угоди, де об'єктом придбання частки чи іншого способу входження у капітал є розташовані в Україні бізнеси, а також угоди українських покупців щодо іноземних бізнесів (outbound M&A). До M&A-ринку також належать гібридні форми угод у вигляді обміну частками в бізнесах, створення спільних підприємств тощо.

До уваги брали тільки ті угоди, де об'єктом угоди є щонайменше 10% активу. Також під час оцінки ми враховували тільки угоди обсягом \$5 млн і більше. Для визначення вартості угод ми використовували інформацію від їхніх учасників, відомості їхньої фінансової та іншої звітності, а також результати власного фінансового моделювання можливої справедливої вартості відповідних активів з урахуванням ринкових та інших обставин.

Часовим фокусом цього дослідження є періоди 2025 року та п'ять місяців 2026-го. Як порівняльний базовий період також досліджувався масив угод 2024 року. Час здійснення M&A-угод у більшості випадків визначався як повне отримання усіх регуляторних погоджень і відповідно повне закриття угоди між учасниками. У більш нових випадках, де такі угоди ще технічно не закрито, часом здійснення угод вважається момент досягнення принципової згоди її сторонами та/або публічного оголошення про наміри/угоду в умовах відсутності подальшої відмови сторін від угоди.

Дослідження розглядає M&A-ринок у контексті макроекономічних, регуляторних та інших умов, які задають особливості його функціонування сьогодні. Ми також зібрали від ключових учасників M&A-ринку коментарі щодо їхнього бачення окремих аспектів власних угод та загальних тенденцій ринку. Це дає змогу не просто статистично оцінити український M&A-ринок, а й збагнути його як живу історію економічних амбіцій щодо майбутнього українського бізнесу.

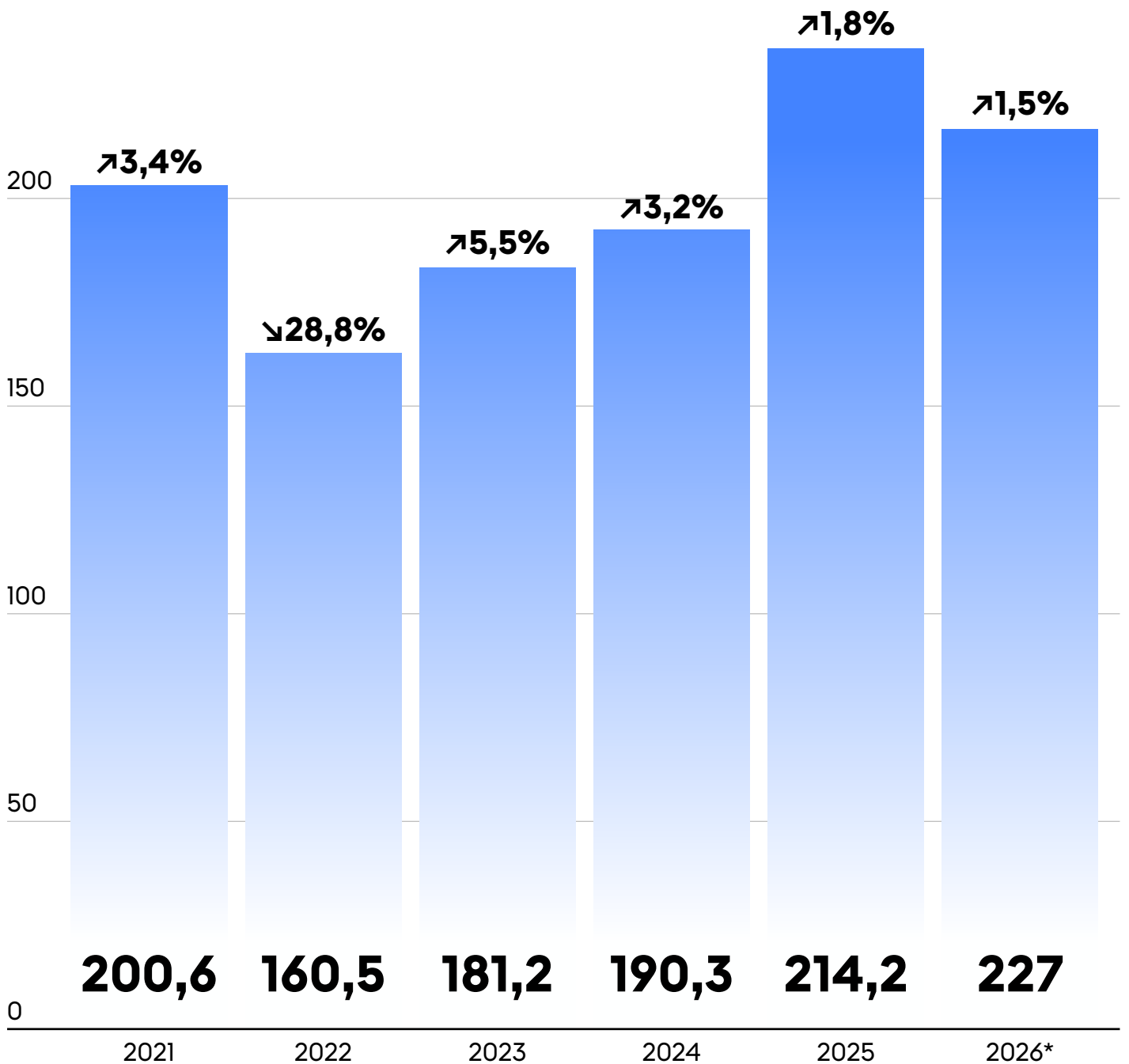


Ключові факти

	2024	2025	5М 2026
Кількість угод (від \$5 млн)	37	41	19
Обсяг ринку M&A	\$1,1 млрд	\$1,7 млрд	\$1 млрд
Найбільші галузі	69% IT, нерухомість	72% АПК, IT, нерухомість	64% АПК, IT
Географія M&A	40% угод – внутрішні M&A	55% угод – внутрішні M&A	26% угод – внутрішні M&A

	2024	2025	5М 2026
Найбільша угода	\$200 млн (Sapphire Ventures, StepStone Group, Volition Capital, Horizon Capital – Creatio)	\$300 млн (МХП – Uvesa)	\$290–330 млн (МХП – Th. Nitsiakos AVEE)
Найбільша внутрішня угода	\$59,5 млн (ТОВ «Ола Файн» – готель «Україна»)	\$160 млн («Київстар» – Tabletki.ua)	\$100–150 млн («Енселко» – «Агро-Регіон»)
Найбільша угода за участю іноземного інвестора	\$200 млн (Sapphire Ventures, StepStone Group, Volition Capital, Horizon Capital – Creatio)	\$138 млн (Bunge – Вінницький олійножировий комбінат)	\$150 млн (WestCap – Preply)
Найбільша приватизація	\$59,5 млн (ТОВ «Ола Файн» – готель «Україна»)	\$96 млн (NEQSOL – ОГХК)	\$14,8 млн (ТОВ «Афіна-Груп» – «Вінницяпобутхім»)
Рівень концентрації М&А	50,3% всього обсягу М&А припадало на 5 угод	51% всього обсягу М&А припадало на 5 угод	47% всього обсягу М&А припадало на 2 угоди
Вибір інвестора	Великі – ІТ, середні – нерухомість	Великі – АПК, середні – нерухомість, малі – нерухомість та ІТ	Великі – АПК, середні – енергетика

250



Джерела: Державна служба статистики, НБУ, Forbes Ukraine

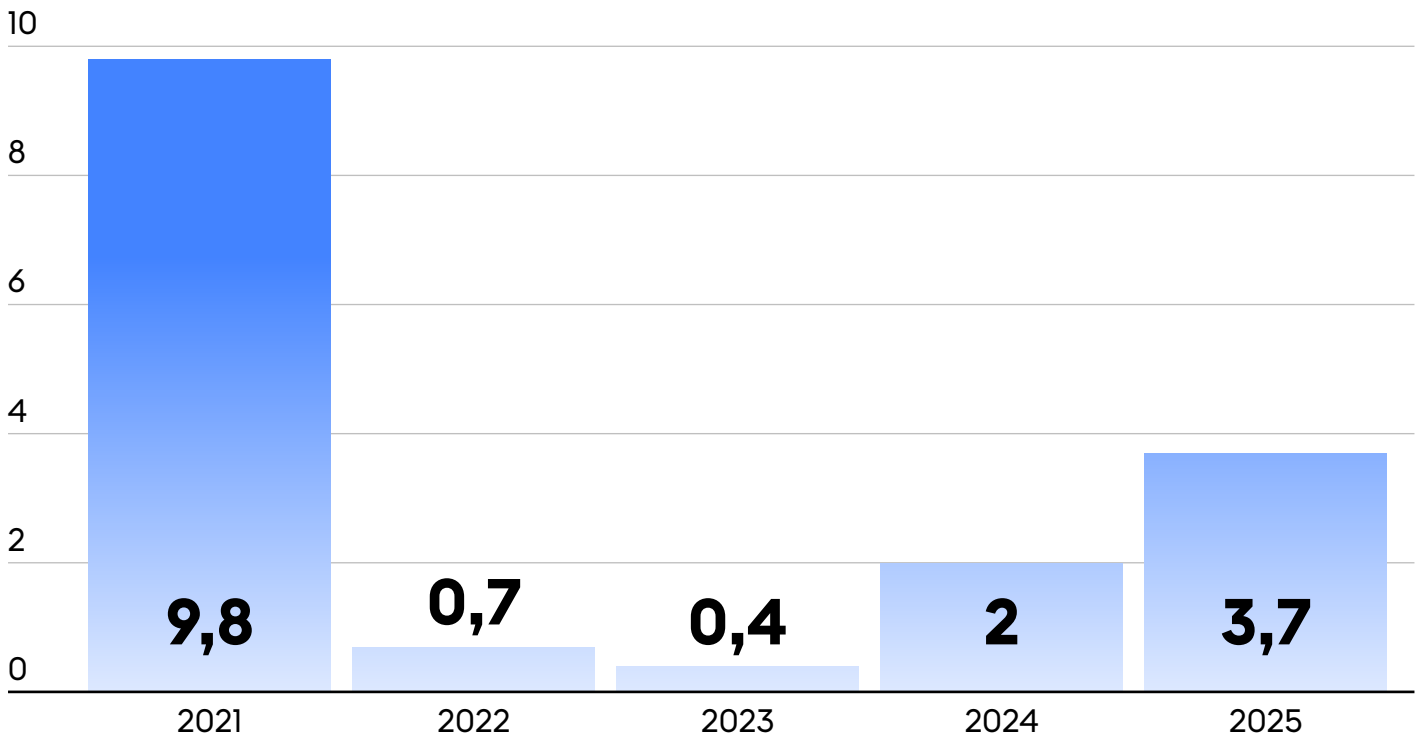
* Прогноз

Умови інвестиційного ринку

Героїчний опір України повномасштабному вторгненню триває вже п'ятий рік. Після початкового шоку 2022 року (скорочення реального ВВП на 28,8%) економічна активність вже у другому півріччі того ж року стабілізувалася та перейшла до часткового відновлення у 2023-му, коли економічне зростання становило 5,5%.

Обмежений потік

■ Виплати дивідендів нерезидентам, \$ млрд



Джерело: НБУ

Суттєву підтримку економічній динаміці та макрофінансовій стабільності забезпечує надходження міжнародної фінансової допомоги, що за чотири роки відсічі вторгнення перевищила \$170 млрд. Це не тільки підтримує споживання, а і дає змогу балансувати зовнішньоторговельний дефіцит воєнного часу, який у 2025-му сягнув рекордних \$59 млрд (28% ВВП).

Ця конструкція дає змогу підтримувати валютний курс порівняно стабільним, паралельно нарощуючи міжнародні резерви. Так, за останні чотири роки середньорічний темп послаблення курсу гривні до долара США становив 9%. Для порівняння: у попередні 10 років середній темп девальвації національної валюти був подібним і становив 7% на рік. Це дає змогу учасникам ринку працювати в умовах певної визначеності в осяжній коротко- та середньостроковій перспективі.

Регуляторні особливості

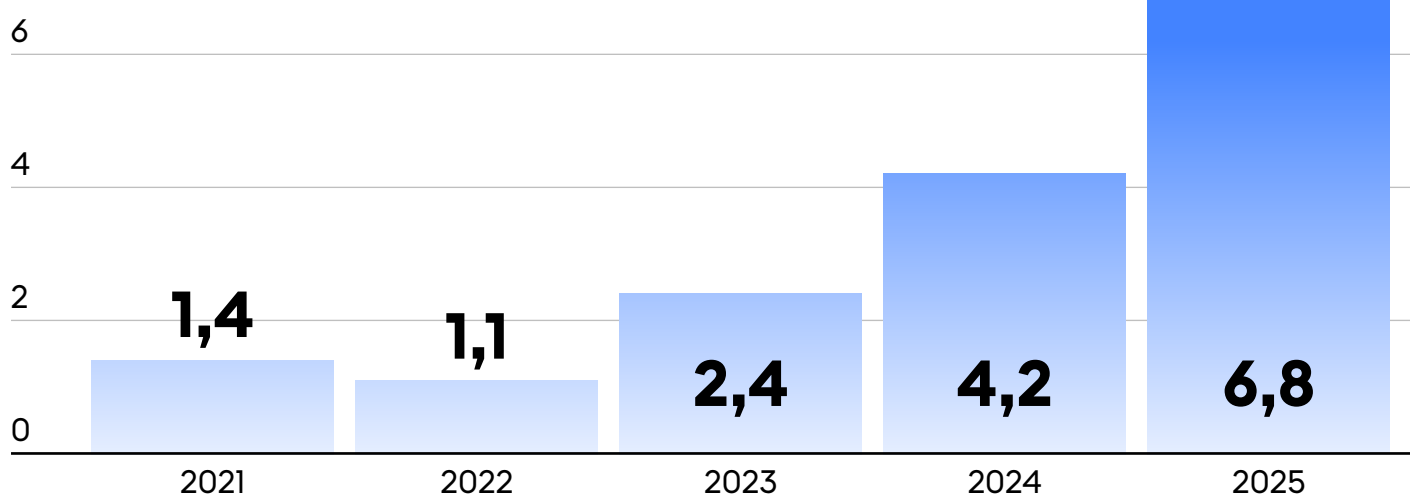
Одними із ключових регуляторних обмежень для інвестиційного ринку в умовах воєнного часу є обмеження Національного банку України на здійснення валютних і транскордонних операцій, запроваджені в лютому 2022 року Постановою правління НБУ №18.

Попри певні послаблення протягом останніх чотирьох років, їхня ключова частина продовжує діяти досі. Найважливішими обмеженнями для інвестиційного ринку є заборона на купівлю іноземної валюти з метою здійснення інвестицій за кордоном, а також обмеження на купівлю іноземної валюти з метою виплати дивідендів іноземним учасникам українських підприємств.

Останнє обмеження призвело до суттєвого накопичення надмірної грошової ліквідності на рахунках деяких компаній, яка згодом спонукала останні до M&A-активності в Україні. Наприклад, грошові кошти на рахунках ПрАТ «Київстар», що стало у 2025 році одним із ключових учасників ринку поглинання, за попередні три роки збільшилися у 12 разів, до 20 млрд грн, перевищивши половину річного обороту компанії.

Хоча згодом Національний банк України дозволив часткову репатріацію дивідендів, основні обмеження все одно зберігаються. Особливо суттєві вони для великих підприємств, яким часто не вистачає запропонованих квот для повноцінних розрахунків з іноземними власниками.

8



Джерела: Держстат, НБУ, розрахунки Forbes Ukraine

* Без урахування дрібних збиральних виробництв

Зліт сектору DefenseTech

За кілька років повномасштабної війни Україна була вимушена у короткий час і в умовах жорстко обмежених ресурсів стати світовим лідером у нових технологіях оборони. Якщо у 2021 році обсяг виробництва військової техніки та озброєння становив лічені десятки відсотка сумарного виробництва української економіки, то у 2025-му він зріс до масштабу 2% випуску. Це зіставно із такими галузями, як освіта чи фінанси.

Український DefenseTech розвивається у всіх можливих вимірах: від традиційних учасників оборонного замовлення до великих міжнародних партнерств, від нових ініціатив великого бізнесу до виробництва засобів ураження та перехоплення до гаражної збірки дронів і засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ). Не дивно, що саме DefenseTech став активним полем інвестиційної діяльності. Інвестори охоче шукають можливості долучитися до української експертизи, застосовуючи порівняно невеликі суми коштів. Дуже часто угоди в цій галузі мають венчурний формат, проте з поправкою на особливості сектору.

Ключовою особливістю галузі є наявність сильного експортного контролю та глибоко вкорінена практика дозвільного режиму за принципом тотального бар'єра, через який кожен кейс треба проводити

вручну. Недавнім випробуванням системи на гнучкість була весняна криза у Перській затоці, де Україна через суворі обмеження не змогла повноцінно реагувати на всі ажіотажні запити країн регіону, які стикнулися із нагальною потребою шукати способи захисту від дронів.

Активізація квазіурядових проєктів відновлення

Ще однією перспективною особливістю українського інвестиційного ландшафту є поява численних фондів відбудови. Такі інституції можуть формуватися під егідою міжнародних організацій із залученням гравців приватного сектору, бути наслідком міждержавного та/або державно-приватного партнерства чи взагалі абсолютно приватними ініціативами.

Серед уже сформованих прикладів можна згадати Reconstruction Investment Fund (RIF) у межах міждержавних домовленостей урядів України та США; Catalyst Fund, який наповнюється переважно коштами міжнародних фінансових організацій (МФО); фонд ADUIF, який вже залучив понад €200 млн для інвестицій в енергетику, транспорт і цифрову інфраструктуру України. Зважаючи на те, що ці фонди зазвичай управляються професійними учасниками інвестиційного ринку, перші угоди злиття і поглинання за їхньою участю – питання короткого часу.



M&A воєнного часу: чому активи купують без знижок

У 2022 році, на початку повномасштабної війни, багато іноземних інвесторів очікували, що Україна швидко стане ринком дешевих проблемних активів – із чергою продавців, готових поступатися ціною заради самого факту угоди. На практиці сталося протилежне. Якісних компаній, готових до продажу за будь-яку ціну, майже немає. Сильний бізнес адаптувався до війни, перебудував логістику, навчився працювати під час енергетичних криз, переміщення команд та постійної невизначеності. І саме тому в багатьох секторах український M&A сьогодні дедалі більше нагадує ринок продавця.

Війна не «вбила» угоди в Україні. Проте радикально змінила їхню логіку: структуру, темп, джерела капіталу та критерії оцінки бізнесу. Український M&A став менш фінансовим і значно більш стратегічним. Тому головне питання сьогодні вже не «Як купити дешевше?», а «Що зробить угоду в Україні життєздатною?».



Анна Бабич,
виконавча партнерка Aequo

Підготовлений актив завжди виграє

Успішні угоди сьогодні – це ті, до яких продавці почали готуватися задовго до виходу на ринок.

Під час війни інвестори купують в Україні не лише фінансові показники. Передусім вони оцінюють, наскільки бізнес залишається керованим у кризі: структуру компанії, якість звітності, спроможності управління, стабільність команди та здатність працювати в умовах постійної турбулентності.

Саме тому премію в оцінці отримують не просто хороші компанії, а підготовлені.

Структура угоди стала важливішою за ціну

Українські M&A-угоди сьогодні значно більше залежать від структури, ніж це було до війни. Валютні обмеження, фактичне місце розрахунків, доступ до фінансування та його ціна, податкове структурування, відкладені платежі та розрахунки через рахунки ескроу впливають на долю угоди більше, ніж оцінка бізнесу.

Для багатьох продавців принциповим залишається питання отримання коштів поза межами України або в структурі, яка дозволяє законно мінімізувати валютні ризики та податкові навантаження. Якщо покупець – великий український бізнес, то правильне і взаємовигідне структурування фінансових умов угоди – чи не основний елемент, навколо якого будуються всі інші її компоненти.

У результаті переговори дедалі частіше ведуться не навколо ціни, а навколо того, чи взагалі можливе структурування угоди, комфортне для обох сторін. І дуже часто угоду виграє не покупець із найвищою оцінкою, а той, хто запропонував найбільш реалістичний шлях до закриття за адекватний час.

Сучасна угода задає новий підхід до оцінки ризиків

Класичний юридичний аудит було побудовано навколо історичної відповідальності та перевірки ризиків бізнесу. Що більше поганих історій минулого і поточного періоду, то більше інструментів зменшення ціни.

В умовах війни підхід до оцінки ризиків змінився докорінно. Сьогодні питання не у відсутності ризику – такого бізнесу просто не існує. Питання в іншому: наскільки компанія здатна управляти ризиком і адаптуватися до нової реальності. Відповідно, історичні ризики вже прямо не визначають знижку. Рівняння наразі є набагато складнішим.

І це вимагає значно глибшого розуміння українського контексту. Іноземні інвестори, якщо вони бажають закрити угоду в Україні, більше не можуть оцінювати українські активи тією самою лінійкою, що й бізнес у стабільних юрисдикціях. Але це не означає зниження стандартів. Навпаки, український ринок вимагає більш зрілого та контекстно чутливого підходу. Війна створює ризики, які неможливо повністю усунути до-

Тому сучасний аудит вимагає адекватної оцінки не просто напрямів, а елементів адаптованої реальності:

- стабільність управлінської команди і питання людського ресурсу;
- наскільки операційна модель бізнесу відкалібрована до економіки війни;
- стійкість ланцюгів постачання;
- здатність бізнесу працювати безперервно в умовах постійної нестабільності.

говором: енергетичні перебої, мобілізація, логістичні проблеми, регуляторні зміни чи фізичний ризик активів. Тому реальні угоди сьогодні будуються не навколо спроби перекласти всю вартість ризику на іншу сторону, а навколо реалістичного вибудовування балансу його розподілу між сторонами.

Парадоксально, але саме інвестори з більш прагматичним підходом до українського ризику сьогодні отримують доступ до найкращих активів на ринку.

Передбачуваність і строки стали новою валютою угоди

Український M&A під час війни став повільнішим – але не через сам факт війни. Інвестори здатні оцінити та закласти у модель навіть високий рівень ризику. Набагато складніше – спрогнозувати механіку реалізації угоди та строки її закриття. Сьогодні на темп і реалістичність угоди впливають регуляторні дозволи, валютні правила, джерело фінансування, податкове структурування та практична можливість виконання домовленостей між сторонами.

Через це сторони дедалі більше часу витрачають не на переговори про ціну, а на перевірку того, чи взагалі існує реалістичний шлях до закриття угоди.

Якщо раніше ринок часто жив логікою «спочатку підписати – потім вирішувати», то сьогодні успішні угоди будуються навпаки: сторони спочатку оцінюють регуляторну спроможність майбутньої угоди, валютні та санкційні ризики та практичну можливість отримання дозволів – і лише потім переходять до підписання. Саме тому сьогодні перемагає не найагресивніший покупець (і не найбагатший), а той, хто здатен реально довести угоду до закриття.

Географія капіталу стала частиною угоди

Український ринок угод під час війни став значно чутливішим до походження капіталу, структури власності покупця, санкційних ризиків та геополітичного контексту інвестора.

І це вже не тимчасове явище. Географія потенційних покупців для українських активів очевидно звузилася – і, найімовірніше, надовго.

У багатьох випадках базова перевірка структури власності покупця сьогодні стає необхідною ще до початку повноцінних переговорів.

Сторони фактично змушені одразу розкривати «генеалогічне дерево» власності до кінцевого бенефіціара, щоб не витратити час на угоди, які можуть виявитися нереалістичними через санкційні ризики або токсичні для України юрисдикції.

Для частини інвесторів окремі угоди сьогодні можуть бути фактично недосяжними з погляду регуляторних погоджень, незалежно від якості активу чи запропонованої ціни. Фактично Україна вже здійснює контроль іноземних інвестицій через Антимонопольний комітет, навіть якщо нову окрему систему такого контролю ще остаточно не впроваджено.

Нова формула успішної угоди

Український M&A під час війни став менш транзакційним і значно більш партнерським. Сьогодні угода, яка дійсно закриється, – це вже не лише питання якості активу чи ціни.

Не кожен інвестор здатен пройти через вимоги до структури майбутньої угоди, регуляторних погоджень, джерел фінансування та практичної реалізації домовленостей в умовах війни та законів воєнного часу. Саме це і формує ринок продавця для якісних активів.

У результаті найкращі активи дедалі частіше отримують не найагресивніші покупці, а ті, хто здатен запропонувати найбільш зрозумілу, передбачувану та довгострокову модель співпраці. І, можливо, головний парадокс українського ринку сьогодні полягає в тому, що під час війни найдорожчим активом стала не лише стійкість бізнесу, а й здатність сторін будувати партнерство в умовах постійної невизначеності.



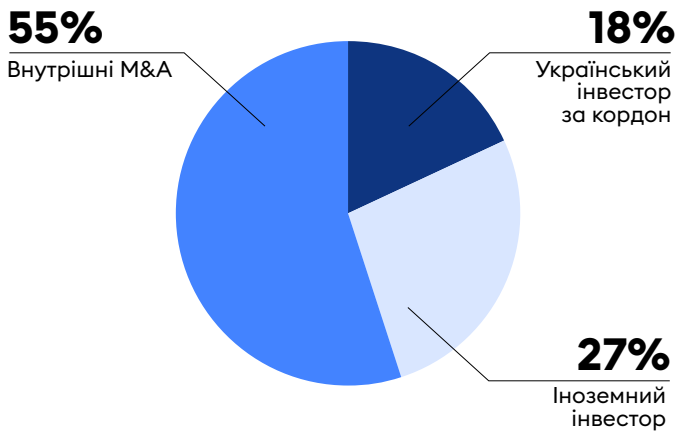
Хто рухає ринок: опис найбільших М&А-угод

Український ринок угод М&А у 2025 році можна описати двома словами: зростання та диверсифікація. Так, загальний обсяг ринку (враховано тільки угоди з цінником від \$5 млн) збільшився у півтора раза, до \$1,7 млрд. Кількість великих угод зросла із 37 до 41.

Великі угоди стають ще більшими. Якщо у 2024 році найбільшою угодою стала інвестиція в Creatio обсягом \$200 млн, то у 2025-му першу сходинку посіла купівля українським агрохарчовим холдингом МХП 92% статутного капіталу іспанської Grupo Uvesa на \$300 млн.

Особливо показовим стало збільшення розміру внутрішніх угод. Якщо у 2024 році найбільшою такою транзакцією була купівля готелю «Україна» за \$59,5 млн, то вже у 2025-му «Київстар» придбав Tabletki.ua за \$160 млн. Частка внутрішніх угод зросла до 55%.

55% угод – внутрішні М&А



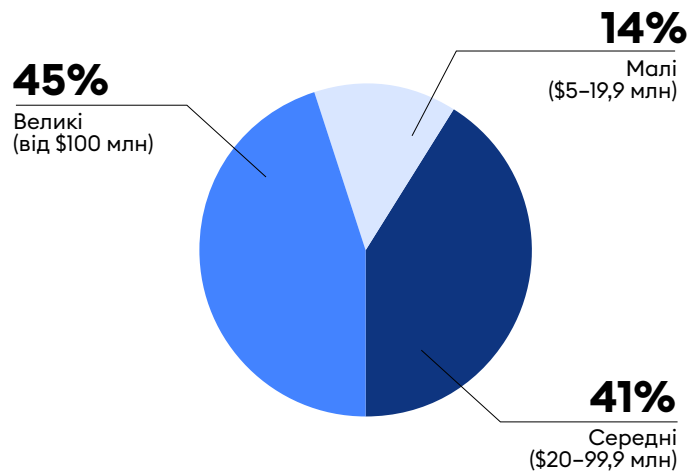
2025

Водночас структура найбільших угод дещо змінилася. У 2024 році найбільша транзакція за участю іноземних інвесторів одночасно була й найбільшою угодою року загалом. У 2025-му найбільша іноземна інвестиція придбання Bunge Вінницького олійножирового комбінату за \$138 млн вже поступалася за масштабом найбільшим внутрішнім угодам. Ще один сигнал посилення ролі українського капіталу та зростання активності локальних стратегічних інвесторів.

Помітно активізувався і процес приватизації. Найбільша приватизаційна угода зросла в 1,6 раза – з \$59,5 млн до \$96 млн. Чи свідчить це про поступове повернення інтересу інвесторів до державних активів? Час покаже, тим паче на поточний рік планується велика приватизація.

Водночас ринок залишається концентрованим. 51% від загального обсягу М&А припадало на найбільших п'ять угод.

51% всього обсягу М&А припадало на 5 угод



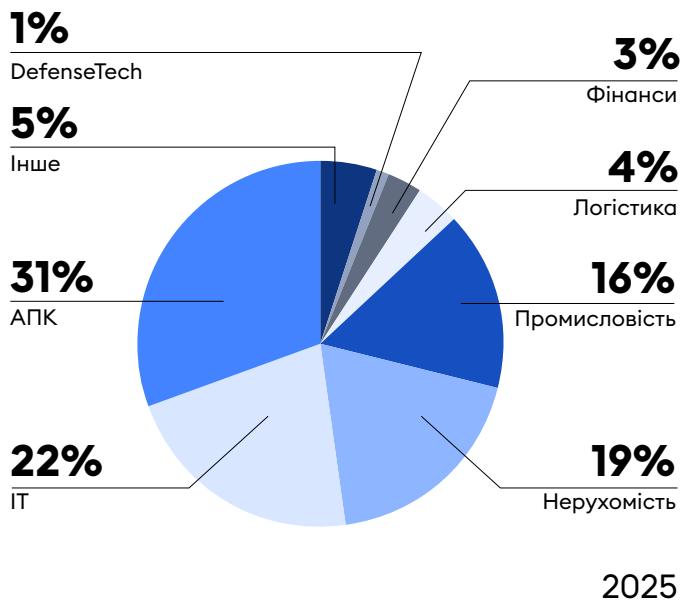
2025

Важливим проявом диверсифікації ринку стала активізація дрібних угод обсягом до \$5 млн. Осередком такої активності стала галузь DefenseTech, що не є сюрпризом, зважаючи на інноваційний характер війни, яку веде Україна. Не всі угоди там доводять до кінця, але їхня кількість зростає експоненційно. Якщо в 2024 році йшлося про одиничні випадки, в 2025-му вже про десятки, а перше півріччя 2026 року принесло аналогічну кількість оголошень, що й весь 2025-й. Особливістю нових угод у DefenseTech є поширення формату спільних підприємств, де українські компетенції поєднуються із іноземним фінансуванням та наданням більш безпечних майданчиків для виробництва.

За розміром угод у більших сегментах інвесторські вподобання розподілилися: великі інвестори робили ставку на АПК, середні – на нерухомість, а в сегменті малих угод ключовими напрямками стали нерухомість та енергетика.

Попри позитивну динаміку, потенціал для подальшого зростання залишається значним. Частка інвестицій у ВВП становить 13% (без урахування зброї у ВНОК), однак усе ще суттєво поступається середньому показнику групи країн із доходом вище середнього, куди за класифікацією Світового Банку належить і Україна, де цей рівень становить близько 33%.

Кожна третя угода в АПК



Український інвестиційний ринок досі має значний простір для розвитку та залучення нового капіталу – зокрема через нові М&А-угоди.

Найбільша угода 2025 року: МХП – Uvesa

Найбільшою угодою українського ринку М&А стала outbound-інвестиція. У серпні 2025 року українська транснаціональна компанія МХП повідомила про закриття знакової угоди з придбання понад 92% статутного капіталу Grupo Uvesa – одного з найбільших виробників м'яса птиці та свинини в Іспанії. Це дозволяє МХП контролювати основні процеси та операційну діяльність компанії.

Вартість угоди становить \$300 млн, що робить її однією з найбільших міжнародних М&А-транзакцій за участю українського капіталу за останні роки. Крім того, це одна з небагатьох угод з придбання іноземних активів українськими інвесторами.

Угода дає змогу МХП значно зміцнити позиції на ринку ЄС і знизити залежність від виробничих потужностей в Україні. Загалом, українські компанії дедалі активніше використовують М&А не лише для масштабування бізнесу, а й для трансформації власних моделей розвитку, виходу в нові сегменти та посилення присутності на міжнародних ринках.



Андрій Булах,
перший заступник
СЕО МХП

Про підходи до міжнародної експансії

До компаній, які стають частиною групи МХП, ми використовуємо підхід, що базується на партнерстві, інвестиціях та підсиленні локального бізнесу. Ми не змінюємо сформовану ідентичність бізнесів, які приєднуються до нас, а ідентифікуємо, як можемо прискорити подальший розвиток, зберігаючи місцеву експертизу, багаторічні відносини з постачальниками та громадами, а також сильні локальні бренди.

Після придбання Perutnina Ptuj обсяги виробництва майже подвоїлися до 163 000 т, EBITDA зріс утричі, а в модернізацію та розширення потужностей було інвестовано понад 241 млн євро. Кількість працівників зросла до понад 5700 осіб.

Придбання компанією Grupo Uvesa в Іспанії відображає ту саму філософію. Наразі у нас відбувається процес інтеграції, в межах якого ми визначаємо найсильніші сторони компанії та ті аспекти, в яких ми можемо підсилити її технологіями, інвестиціями, експертизою з операційної ефективності – задля зміцнення здатності конкурувати на європейських і міжнародних ринках.

Про євроінтеграцію

Досвід МХП показує, що інтеграція в європейський економічний простір починається задовго до формального членства в ЄС. Ми міжнародна компанія з активною присутністю в низці країн ЄС, тому ми не просто спостерігаємо за трансформацією Європи, а беремо в ній безпосередню участь. Це рух назустріч одне одному. Український бізнес вже сьогодні

робить вагомий внесок у продовольчу безпеку, стійкість та конкурентоспроможність ЄС, а інтеграція наших знань, технологій і досвіду здатна ще більше посилити європейський агропродовольчий сектор.

Про міжнародну стратегію

МХП розвиває свій бізнес як єдину міжнародну групу компаній. Україна залишається ключовою країною. Саме тут зосереджені основні виробничі потужності нашої компанії, працює близько 32 000 людей із понад 39 000 працівників групи загалом, реалізується низка інвестиційних проєктів.

Разом з тим повномасштабна війна створює для українських підприємців надзвичайно високий рівень ризиків і невизначеності. В цих умовах послідовний розвиток міжнародного бізнесу дає МХП змогу диверсифікувати ризики, зміцнювати стійкість усієї групи та продовжувати стабільну роботу в Україні.



**Юрій
Косюк,**
засновник
та CEO МХП

Європейський ринок – розслаблений. Якщо нам закриють експорт, ми просто прийдемо і купимо нові компанії – готові платити з мультиплікатором 8–9 EBITDA, якщо за півтора року подвоїмо дохідність.

Зараз придивляємося до Аргентини, де новий президент запровадив значні пільги для інвесторів. Це країна можливостей для таких, як ми – готових розвиватися і працювати.

(із виступу на конференції Concorde Capital 18 червня 2026 року)

Серійні поглинання цифрових сервісів «Київстаром»

Тим часом на внутрішньому українському ринку поглинань однозначно найбільшим гравцем року був «Київстар». Найбільший оператор мобільного зв'язку перебуває у процесі трансформації в оператора цифрових сервісів та придбав низку онлайн-платформ.

Так, 10 лютого «Київстар» повідомив про закриття грудневої угоди з купівлі сервісу пошуку і бронювання ліків Tabletki.ua. Вартість угоди – \$160 млн. «Київстар» планує інтегрувати Tabletki.ua у власну цифрову екосистему, використовуючи дані та сервіси компанії для розвитку медичних послуг та підвищення зручності для користувачів.

Ще однією великою угодою «Київстара» було придбання сервісу таксі та доставки Uklon. Закриття угоди на суму \$155,2 млн відбулось у квітні 2025 року. При цьому 12% вартості угоди було розподілено між членами команди Uklon у межах мотиваційної програми. Загалом це 32 співробітники різних ролей.

Ця угода стала третьою за обсягами в Україні у 2025 році й ознаменувала подальшу трансформацію «Київстара» в оператора цифрових сервісів. У компанії не виключають, що у перспективі частка телекому у портфелі компанії становитиме менш ніж 50%.

Окрім того, у травні 2025 року «Київстар» повідомив про розширення частки володіння корпоративними правами компанії Helsi на 28%, до 97,99%. Сума угоди оцінюється у \$10,5 млн.

А вже у грудні 2025 року «Київстар» придбав 100% корпоративних прав ТОВ «Санвін II» – власника діючої сонячної електростанції потужністю 12,95 МВт. Вартість угоди \$8,2 млн. Компанія зазначає, що ця інвестиція дасть змогу диверсифікувати джерела енергії та зменшити операційні ризики, пов'язані з нестабільністю енергопостачання.

У 2026 році «Київстар» продовжив інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури. Так, наприкінці лютого компанія повідомила про придбання регіонального інтернет-провайдера ТОВ «ІСП Шторм» (бренд Shtorm). Сума угоди оцінюється у \$9,7 млн. Мета – посилити власні можливості у сфері фіксованого зв'язку.



**Олександр
Комаров,
CEO «Київстару»**

Про чотири критерії для М&А-угоди

→ Бізнес, який ми розглядаємо для інвестування, має забезпечувати дохідність, що перевищує вартість залученого капіталу ($IRR > WACC$). Простими словами, інвестиція має створювати додану вартість для компанії та її акціонерів швидше, ніж макроекономіка з'їдає вартість грошей у часі.

→ Оцінюємо потенціал ринку і бізнесу. Дивимося на масштаб: потенціал аудиторії для інвестицій в бізнеси B2C має бути щонайменше 1 млн активних клієнтів із високою частотою або часом користування сервісом.

→ Наявність сильної професійної команди фаундерів і менеджменту, з якими ми продовжимо інвестувати в розвиток бізнесу.

→ Можливість експансії бізнесу на інші ринки є додатковим великим плюсом.

Про унікальність угоди з Uklon

Угода з Uklon стала частиною послідовної стратегії «Київстару», яка передбачає трансформацію з телеком-оператора в оператора цифрових сервісів. Ми вибудовуємо потужні бізнес-вертикалі, одна з яких – сучасна мобільність.

Водночас Uklon став частиною публічної компанії, яка торгується на Nasdaq, а це означає зовсім інший рівень вимог. Тому інтеграція передбачала синхронізацію процесів із стандартами Kyivstar Group у сферах звітності, комплаєнсу, фінансів і корпоративного управління, з чим команда якісно справляється.

І це підхід не лише до Uklon. Аналогічні підходи ми маємо і до інших наших бізнесів: Helsi, Tabletki.ua, енергетика.

Наприклад, після укладення угоди ми запустили в Helsi нові напрями, які доповнюють основний бізнес: SaaS для приватних клінік, сервіси B2C, зокрема телемедицина і підписки, маркетинг медичних послуг (уже доступні замовлення аналізів у лабораторіях, розвиваємо нові напрями).

Про підходи до залучення консультантів до угоди

На buy side, провівши низку партнерств і експериментів, ми дійшли висновку, що з погляду якості та швидкості ефективніше розвивати власну експертизу. Особливо з огляду на масштаб інвестиційного портфеля, який ми плануємо формувати протягом наступних п'яти років, а також на особливості корпоративного управління, які в будь-якому разі не можуть бути делеговані зовнішнім партнерам.

На sell side ми вже співпрацюємо з провідними українськими інвестиційними фондами та відкриті до співпраці з іншими. Уважно розглядаємо всі ініціативи та пропозиції від бізнес-партнерів й інвестиційних банкірів та оперативні їх опрацьовуємо. Наразі це другий за значенням канал надходження потенційних угод до нашої воронки. Перший – робота внутрішньої команди та прямі відносини з власниками бізнесів і продавцями.

Також ми розвиваємо бізнеси через joint ventures – а це якоюсь мірою схоже на шлюб, коли треба мати якісний діалог, поділяти бачення стратегії розвитку, брати на себе взаємні зобов'язання, домовлятися про правила співжиття на роки вперед. Зовнішні консультанти аж ніяк не можуть вибудовувати відносини з партнерами замість нас. Саме тому для нас ефективніше розвивати власну М&А-експертизу – з глибоким розумінням стратегії і фокусом на синергії.



Bunge – Вінницький ОЖК. Консолідація олійного ринку

Паралельно із внутрішньою консолідацією українського бізнесу іноземні інвестори також посилили інтерес до стратегічних активів в Україні.

Так, найбільшою угодою M&A з придбання іноземними інвесторами українських активів було придбання американською агропромисловою корпорацією Bunge 85% акцій Вінницького олійножирового комбінату (ViOil). Вінницький ОЖК – це найпотужніший олійноекстракційний завод, який входить до «клубу мільйонників» – заводів, здатних переробляти мільйон тонн олійних на рік.

Загальна вартість заводу становила близько \$162 млн. У 2024 році було придбано 15% частку приблизно за \$24 млн, а 20 червня 2025-го реалізовано опціон

на викуп решти 85% за \$138 млн. Закриття угоди відбулось 2 жовтня після отримання дозволу від АМКУ.

Ця угода продовжує процес консолідації олійного ринку України, у якій активну участь досі брала компанія Kernel, у тому числі через побудову у Старокостянтиніві «заводу-мільйонника». Придбання аналогічного за розміром заводу в цьому ж регіоні дасть змогу транснаціональній Bunge посилити змагання із українським переробником за сировину. Тепер частка потужностей під контролем Bunge наблизилася до 15%, проти 25% у Kernel.

Приватизаційні угоди

У 2024–2025 роках також відбувся прорив у царині приватизаційних угод із заарештованими активами, що стало одним із нових драйверів M&A-ринку.

Так, 2025 рік ознаменувався остаточним закриттям двох великих приватизаційних угод, аукціони по яких відбулись наприкінці 2024-го.

Найбільшою приватизаційною угодою з початку повномасштабного вторгнення стала приватизація АТ «Об'єднана гірничо-хімічна компанія», яка входить до десятки найбільших видобувників титанових і цирконієвих руд у світі та є найбільшою в Європі. На аукціоні у жовтні 2024 року переможцем визначено підконтрольне азербайджанському NEQSOL Holding TOB «Цемін Україна» із запропонованою ним ціною понад 3,9 млрд грн. Закриття угоди відбулось у травні 2025 року після погодження АМКУ.





**Теймур
Тейгієв,**
головний
операційний
директор
NEQSOL Holding

Про адаптацію

Після завершення угоди нам довелося скоригувати тактичні пріоритети. Поєднання енергетичних проблем через атаки на інфраструктуру наприкінці 2025 – початку 2026 року та несподіваних регуляторних змін щодо експорту рутилового та цирконового концентратів суттєво вплинуло на діяльність підприємства. Сьогодні ми приділяємо значно більше уваги операційній стійкості підприємства, на підтримку якого акціонер уже спрямував понад 1,2 млрд грн.

Проте ці обставини не змінили нашу стратегію – вони лише вплинули на швидкість її реалізації.

Про виклики

Для українських виробників надзвичайно важливими є прогнозовані та конкурентні регуляторні умови експорту. Швидкість прийняття рішень щодо експорту стає такою самою важливою конкурентною перевагою, як і якість або ціна продукції.

Про приватизаційний досвід

Фонд державного майна України забезпечує якісну підготовку інформації для інвесторів. Важливо, щоб час, відведений інвестору на due diligence, враховував масштаб об'єкта приватизації. Також я б рекомендував приділяти особливу увагу не лише самому активу, а й стабільності регуляторного середовища, в якому він працюватиме після приватизації.

Важливо також розуміти, що процес погодження великих угод може тривати понад пів року, і за цей час зовнішні обставини або стан під-

приємства можуть суттєво змінитися. Інвестор має дивитися на Україну довгостроково, вірити в її майбутнє, мати досвід роботи в країні або сильного локального партнера та добре розуміти галузь, в яку він інвестує.

Україна навчила бізнес працювати в умовах, де стійкість є не реакцією на кризу, а ключовою частиною бізнес-моделі. Такого досвіду управління активами під час війни фактично не існує ніде у світі.

Ще однією великою приватизаційною угодою став продаж одного із провідних виробників газобетонних виробів в Україні – заводу «Аерок» (виробничі потужності у Київській та Львівській областях). На аукціоні у грудні 2024 року його оцінили у 1,89 млрд грн, покупцем стало ТОВ «Трайдент Геоінвест Україна», що входить до холдингу BGV Геннадія Буткевича. Угоду закрили у березні 2025-го після отримання дозволу від АМКУ.

Нерухомість рухається між власниками

Активізація інвестиційної діяльності спостерігалась і на ринку комерційної нерухомості, де інвестори дедалі активніше цікавилися великими столичними об'єктами.

Так, однією з найбільших угод у сфері комерційної нерухомості за період повномасштабної війни було придбання компанією City Capital Group, що належить ізраїльському бізнесмену Оферу Керзнеру, першої черги БЦ «Леонардо» і ТРЦ «Універмаг «Україна». Продавець – ірландська банківська корпорація IBRC. Вартість угоди оцінюється у \$70–100 млн. Додатково – інвестиції в модернізацію об'єктів.

Ще одним помітним активом на ринку нерухомості, що змінив власників у 2025 році, стала найбільша виставкова локація країни.

У травні 2025 року АМКУ надав дозвіл компанії Citadel Ventures Cyprus Limited Максима Кріппи на купівлю частки у найбільшій виставковій споруді в Україні – Міжнародному виставковому центрі.

Оціночна вартість угоди, яку заплатив власник БЦ «Парус», готелю «Україна» та кіберспортивної команди NAVI Максим Кріппа, становить \$60 млн. Загальна придбана частка МВЦ становить 75%. Угода, що відбулась, стосується не тільки акцій А.Т.В.Т., яка володіла 50,04% статутного капіталу МВЦ, а й часток Анатолія і Олени Ткаченків.

Ще одним помітним трендом стало посилення попиту на логістичні активи, що було прямим наслідком зростання e-commerce та переорієнтації ритейлу на онлайн-канали. В рамках цього тренду компанії дедалі частіше інвестували у власну інфраструктуру замість оренди.

Так, у лютому 2025 року ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA) закрило угоду з придбання логістичного комплексу ДП «СК Омега-1 Логістик» у Броварах у інвестиційної компанії Dragon Capital. Вартість угоди оцінюється у \$36 млн.

Ринок торговельної нерухомості також не пасе задніх у пошуків попиту на придбання активів, причому тут відбулася знакова crowdfunding-угода. Наприкінці 2025 року інвестиційний фонд Inzhur REIT заклав угоду з придбання найбільш відвіданого ТРЦ у Вінниці – Sky Park. Інвесторами фонду, які брали участь у купівлі, є майже 38 000 українців. Сума угоди – 1,5 млрд грн (\$35,8 млн).

ТРЦ Sky Park площею 30 000 кв. м розташований у центральній частині Вінниці. У ньому працює понад 150 орендарів, серед яких міжнародні бренди Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Levi's, Colin's, KFC.

Викуп частки партнера у Modern Expro

Натомість у виробничому секторі частина угод була пов'язана не з експансією, а з концентрацією контролю всередині вже сформованих бізнесів.

У травні 2025 року співвласник Modern Expro Петро Пилипюк, якому належало 55% компанії, повідомив про викуп інших 45% у свого партнера – польського бізнесмена Богдана Лукасіка. Вартість угоди оцінюється у \$60 млн.

Відповідно до умов угоди, частка компанії поступово переходить до Пилипюка та його родини через щорічні виплати згідно з домовленостями між сторона-

ми. Перехід повного контролю над бізнесом очікується впродовж наступних кількох років – залежно від темпів виплат.

Пан Лукасік вийшов з операційного управління і став пасивним акціонером.

Maspex – Карпатська джерельна

Паралельно міжнародні виробники продовжували посилювати присутність на українському споживчому ринку, зокрема у кризостійкому сегменті виробництва мінеральних вод.

У листопаді 2025 року АМКУ надав дозвіл польській компанії Maspex (один із найбільших виробників продуктів харчування у Центральній та Східній Європі) на встановлення спільного контролю разом з українським партнером над ТОВ «Карпатські мінеральні води» та ТОВ «Торговий дім «Карпатські мінеральні води». Вартість угоди оцінюється у \$30–50 млн.

Компанія здійснює видобуток мінеральних вод у Львівській області та виробляє напої, зокрема «Карпатську джерельну», «Джерельце» та «Соковинку». КМВ посідає друге місце на ринку мінеральної води в Україні з часткою 10%.

Укрнафта допомагає Shell піти з ринку

Окремим напрямом M&A-активності стали угоди навколо активів, пов'язаних із підсанкційним російським капіталом. Після спроби Shell консолідувати контроль над мережею АЗС «Альянс Холдинг» держава не визнала зміну структури власності та націоналізувала 49% компанії, які раніше належали структурам російського бізнесмена Едуарда Худайнатова. Згодом Shell ухвалила рішення про вихід з українського активу та продала свою частку державній «Укрнафті», у результаті чого мережа повністю перейшла під контроль держави.

У серпні 2025 року «Укрнафта» та Shell завершили угоду, за якою українська держкомпанія придбала 51% у ТОВ «Альянс Холдинг», що володіє 118 АЗК мережі Shell в Україні. Вартість угоди оцінюється у \$45 млн.

Ще 49% компанії належать Фонду державного майна, тож держава фактично контролює 100% ТОВ «Альянс Холдинг» і отримуватиме дохід через розподіл дивідендів.

Фінансовий сектор: Ідея Банк

Водночас фінансовий сектор також залишався активним, попри обережність інвесторів та посилене регуляторне середовище.

22 квітня 2025 року Національний банк України погодив опосередковане набуття 100% акцій Ідея Банк власником групи «ТАС» Сергієм Тігінком.

Наступного дня польський Getin Holding SA продав 100% акцій банку кіпрській Alkemi Limited, що належить Сергію Тігінку. Сума угоди склала \$36,5 млн.

Угода реалізована відповідно до умов попереднього договору купівлі-продажу, укладеного 18 жовтня 2024 року.

Знакові угоди в енергетиці

Трендом минулого року стали інвестиції в енергетику. Велика їхня частина відбувалася у вигляді CAPEX: такі інвестиції в ремонт і реконструкцію мереж та генераційних потужностей робили практично всі гравці ринку. Наприклад, корпорація ДТЕК однозначно була в 2025 році найбільшим приватним інвестором в основний капітал в Україні.

Але великий інтерес інвесторів до розвитку сектору проявився і в M&A-проектах. Окрім згаданої вище угоди «Київстару» з придбання сонячної електростанції, у червні 2025 року Concorde Capital Ігоря Мазепи купила нафтогазосервісну компанію «Бейкень Енергетика Україна» – українську «дочку» китайської Weiken. Вартість угоди оцінюється у \$25 млн.

«Бейкень Україна» спеціалізується на бурових роботах та інтегрованому управлінні проектами (IPM) на українському нафтогазовому ринку. Виробнича база розташована в Полтаві. Ігор Мазепа активно інвестує в енергетику. Окрім купівлі Weiken, Мазепа у 2025 році заснував енергогенеруючу компанію, перші інвестиції в яку становитимуть \$60 млн, зокрема в системи energy storage.

Показовою для ринку стала угода 2025 року, в межах якої литовська Green Genius продала свій український портфель енергетичних активів групі «Фокстрот». Вона добре ілюструє один із ключових трендів воєнного часу: частина іноземних інвесторів не готова брати на себе ризики володіння фізичними активами в Україні, тоді як локальні гравці бачать можливість увійти в перспективні сегменти економіки за привабливими умовами.

Водночас угода демонструє зростання інтересу українського бізнесу до енергетики як нової точки розвитку. Для «Фокстроту» це була перша велика інвестиція в галузь, яка історично не була частиною його основного бізнесу. Оціночна вартість експансії «Фокстроту» в енергетиці – \$15 млн.

Потужний початок: угоди 2026 року

За перші п'ять місяців 2026 року український ринок M&A зберіг імпульс підвищеної активності. За п'ять місяців року укладено угод на \$1 млрд, що вже становить близько 60% річного обсягу 2025-го.

Цей рік також почався великою outbound-інвестицією під прапором українського агрогіганта МХП. Якщо у 2025 році найбільшою була угода МХП – Uvesa на \$300 млн, то у січні–травні 2026-го співставною за розмірами була угода з купівлі МХП грецького виробника курятини Th. Nitsiakos AVEE за \$290–330 млн.

Галузева структура продовжує зміщуватись у бік агро та технологій. Частка цих секторів зросла до 64%, АПК фактично закріплюється як базовий якорь M&A-ринку.

Якщо у 2025 році найбільшою угодою за участю іноземного інвестора була купівля транснаціональним агрогігантом Bunge Вінницького олійножирового комбінату за \$138 млн, то за п'ять місяців 2026-го лідерство переходить до технологічного сектору: інвестиція WestCap у Preply на рівні близько \$150 млн.

Рівень концентрації M&A-угод у січні–травні 2026 року залишався майже незмінним: близько половини всього обсягу ринку, так само як і у січні–травні 2025-го формують лише дві найбільші угоди. Але тут варто зазначити, що зазвичай найбільша активність M&A-ринку припадає саме на другу половину року, тому це порівняння може виявитися не остаточним, особливо зважаючи на вал анонсів у сегменті невеликих угод.

Хоча великих приватизацій за перші п'ять місяців 2026 року, на відміну від перших п'яти місяців 2025-го, не було, але потенціал другої половини поточного року доволі високий, враховуючи календарний план великої приватизації. Так, загальна орієнтовна стартова вартість активів становить 29,4 млрд грн. Найдорожчими лотами у списку є Одеський припортовий завод, Ocean Plaza та Миколаївський глиноземний завод.



Придбання активів «Київстаром» продовжилося і у 2026 році. Так, було закрито угоду про придбання шести сонячних електростанцій у Львівській області загальною потужністю 105 МВт за 3,6 млрд грн (\$81 млн). Це дасть змогу покривати близько 30% споживання компанії.

Ще однією знаковою подією травня була купівля української «дочки» американської MetLife польською страховою групою PZU. Вартість угоди оцінюється у \$100 млн. Це дозволить зміцнити присутність PZU в Україні та дасть змогу значно збільшити масштаби операцій зі страхування життя. За даними НБУ, на початок 2026 року MetLife займає 49,2% ринку страхових премій зі страхування життя, «PZU Україна» – 6,8%.

Продовжуючи тенденцію банківських M&A минулого року, у березні українська «дочка» французької групи Credit Agricole підписала угоду про придбання

до 100% акцій банку «Львів». Вартість угоди оцінюється у \$40 млн. Це дасть «Креді Агріколь» змогу зміцнити свої позиції у Західній Україні, одночасно посилюючи позиції банку у сегменті малого та середнього бізнесу та в сільськогосподарському секторі.

Також у середині травня 2026 року фіналізовано угоду щодо придбання Mediterranean Shipping Company (MSC, найбільша контейнерна лінія світу), 51% у Контейнерному терміналі TIS. Вартість угоди оцінюється у \$30–40 млн. Вперше в історії України глобальний оператор морських перевезень такого рівня напряму інвестує в капітал вітчизняного портового терміналу.

Отже, в 2026 році ринок M&A вже отримав потужний старт та має всі шанси перевершити результати 2025-го – як за кількістю угод, так і за їхнім сумарним обсягом.



Оборонний M&A: еволюція на гіпершвидкості

M&A в українському оборонному секторі – це венчур у надзвичайних обставинах. Більшість угод невеликі, закриваються швидко, часто без розкриття оцінки і з мінімальним due diligence. Але це лише початок – ринок, який три роки тому майже не існував, готується до угод зовсім іншого масштабу.



Михайло Лукашенко,
партнер Aequo

Хто інвестує. І хто інвестуватиме (більше)

Досвід 2025–2026 років має чітку закономірність: більшість раундів закривається з участю локальних українських фондів – MITS Capital, Green Flag Ventures, Angel One, Neznamni. Міжнародний капітал присутній, але вибірково. Він з'являється там, де компанія вже вийшла за межі внутрішнього ринку або має продукт із очевидним міжнародним застосуванням. Приклад – данські Maj Invest Holding та EIFO в Dropla, американські фонди в Swarmer.

Логіка міжнародного інвестора зрозуміла: допоки компанія повністю залежить від українського держ-

замовлення, незрозумілі ані стратегія виходу з інвестиції, ані потенційний масштаб розвитку компанії. Це не оцінка якості продукту, це оцінка перспектив самої компанії. І саме тут відбувається зміна, яка дає змогу зняти обмеження внутрішнього ринку України.

У грудні 2025 року оголосили перший проєкт спільного виробництва бойових дронів між Україною та Німеччиною за програмою Build with Ukraine. У рамках цього проєкту німецька Quantum Systems разом з українською Frontline Robotics вироблятимуть у Німеччині бойові дрони. Це працює так: Україна передає технології та критичні компоненти, німецький партнер забезпечує фінансування й організацію виробництва, уряд Німеччини закуповує дрони та передає їх ЗСУ. Ця рамка дає українським компаніям можливість ліцензувати технології за межі України: країна, що приймає, отримує виробництво озброєння, перевіреного в бою, Україна – необхідне озброєння від партнерів, а українські компанії – міжнародну присутність і диверсифікацію від єдиного замовника. Саме це перетворює їх з локальних на глобальних гравців – і відкриває зовсім інший потенціал для залучення інвестицій та M&A-угод в оборонному секторі.

З 2026 року ця ініціатива працює під назвою Drone Deal. За словами президента України Володимира Зеленського, приблизно 20 країн перебувають на різних етапах укладення угод з Україною щодо спільного виробництва безпілотників. З початку 2026 року підписано десятки меморандумів про співпрацю щодо спільного виробництва озброєння у країнах-партнерах – від Німеччини та Франції до Норвегії та Швеції. 2026 рік стає роком перетворення української оборонної галузі на глобального гравця.

Шлях уже второвано

Компанії, які виходять на міжнародний ринок через Drone Deal, неминуче зіткнуться із необхідністю побудови правильної міжнародної юридичної структури, міжнародних стандартів корпоративного управління і коректного звітування перед інвесторами. Це відбудеться не одразу і не автоматично, але це логічний наслідок виходу на глобальний ринок. А за цим приходиться доступ до міжнародного капіталу і до інших розмірів угод. Перший прецедент подібної компанії – UForce, яка у березні 2026 року залучила раунд на \$50 млн з оцінкою \$1,1 млрд від Shield Capital, Lakestar та Ballistic Ventures. Угода відрізняється від

більшості того, що відбувається на ринку: синдикат повністю міжнародний і складається з фондів із чіткою спеціалізацією на оборонній галузі, а оцінка \$1,1 млрд – перший подібний прецедент серед українських DefenseTech-компаній. Сам факт участі Shield Capital і Ballistic Ventures означає, що компанія перестала бути «цікавим українським стартапом» і стала гравцем глобального оборонного ринку. Ця угода стала можливою саме завдяки тому, що UForce першою серед українських компаній структурувала свій бізнес як глобальна компанія. Подібних угод ставатиме більше.

Еволюція з масштабуванням

Наступні кроки матимуть кілька форм. Стратегічні інвестори – великі американські та європейські оборонні компанії – вже дивляться на українські активи не лише як на партнерів для спільних підприємств, а й як на потенційні цілі для M&A. Паралельно відкривається доступ до інституційного капіталу – пенсійних фондів та суверенних фондів, які починають розглядати DefenseTech як окремий клас активів. Для найбільш зрілих компаній горизонт – публічні ринки: IPO на американських або європейських біржах як спосіб залучити капітал і отримати міжнародну видимість. Питання не в тому, чи це станеться, а в тому, які саме українські компанії зможуть конвертувати унікальний бойовий досвід у структуру, привабливу для кожного з цих типів інвесторів.

Угоди в українському оборонному секторі еволюціонують швидше, ніж будь-який інший сегмент M&A-ринку. Три роки тому цей ринок майже не існував. Сьогодні він має власні венчурні фонди і першого юнікорна. На горизонті – десятки спільних виробництв у Європі.

Разом із галуззю трансформуються й самі угоди – від маленьких локальних раундів на довірі до міжнародних синдикатів і складних структур. Наступний етап – стратегічні поглинання з боку великих міжнародних гравців та багатомільярдні інвестиції. Раніше – фантастика, сьогодні – вже радше питання часу.

Компанії, які перші змогли конвертувати бойовий досвід війни у зрозумілу для глобального інвестора структуру, отримують непропорційно більший доступ до капіталу. UForce – перший очевидний приклад. І навряд чи останній.

Що робить ці угоди особливими

З нашого досвіду кристалізувалися кілька закономірностей, які повторюються незалежно від розміру компанії чи раунду.

→ Регуляторні обмеження визначають ключові параметри угоди.

У більшості галузей регуляторні обмеження – це фоновий ризик. В оборонці все інакше: саме регуляторні рамки визначають, хто може бути інвестором, яка структура угоди можлива та чи можлива угода в принципі. До недавнього часу заборона на експорт українських озброєнь істотно впливала на привабливість українських оборонних компаній для іноземних інвесторів. Зараз українське регуляторне поле починає змінюватись, і це впливає на M&A.

→ Оцінка під знаком питання.

Переважна більшість угод не розкриває оцінку компаній, і це не конфіденційність заради конфіденційності. Просто стандартні методи тут не працюють: звичайні методи оцінки не застосовуються до компанії, єдиний замовник якої – держава у стані війни. Співставних угод майже немає. Інтелектуальна власність часто не захищена патентами – свідомо, щоб не розкривати технологію. Тому оцінка – завжди складне питання для української оборонної M&A-угоди.

→ Due diligence є не таким, як у будь-якому іншому секторі.

Частину документації показати неможливо – не через небажання, а через режим секретності. Поїхати подивитися на виробництво не завжди реалістично. Інвестори це розуміють і адаптуються: більше важить досвід, зворотний зв'язок від військових і репутація команди, менше – класичний пакет документів. Угоди закриваються швидко, іноді дуже швидко.

→ Інтелектуальна власність: ключовий актив, але без стандартного захисту.

Патентування у DefenseTech часто неможливе або небажане. Це створює нетривіальні питання під час укладення M&A-угод. Особливо там, де передача технології є ключовим елементом угоди.



Конкуренція за дозвіл: як АМКУ змінює правила гри для М&А в Україні

Поки іноземні інвестори знову придивляються до України як до майданчика для угод, Антимонопольний комітет України переживає тихе, але принципове переосмислення своєї ролі. Регулятор, якого донедавна сприймали як фінальну формальність перед завершенням угоди, поступово стає у ній вирішальним голосом.

Це не означає, що АМКУ перетворився на бар'єр для інвестицій. Але для бізнесу це має практичний наслідок: антимонопольний дозвіл більше не можна залишати «на потім».

У 2025 році Комітет суттєво активізував застосування заходів: сума накладених штрафів перевищила 5,8 млрд грн, що ушестеро більше, ніж роком раніше. Паралельно помітно зросла увага до контролю за концентраціями, особливо у чутливих галузях, угодах зі складною структурою власності або значним публічним інтересом.

Для ринку це сигнал: АМКУ більше не є технічною процедурою наприкінці угоди. Він стає змістовним регуляторним фільтром, який може впливати на структуру угоди, строки, умови її завершення і навіть на те, чи відбудеться угода взагалі.



Марія Ніжнік,
виконавча партнерка Aequo

Час і прозорість

На рівні законодавства процедура виглядає досить передбачуваною. Спрощений розгляд може тривати до 25 днів, стандартний – до 45 днів після прийняття заяви до розгляду, а у складних випадках Комітет може перейти до опитування ринку (споживачів, конкурентів), державних установ, яке триватиме щонайменше додаткові три місяці.

Але на практиці ключове питання – навіть не календарі. Куди більш важливі такі нюанси: 1) коли саме заяву буде прийнято до розгляду; 2) скільки додаткових запитань виникне у регулятора; 3) чи бачить він перед собою прозору та зрозумілу картинку.

Основний фокус АМКУ – це аналіз впливу концентрації на ринки в Україні, де він визначає межі ринку, оцінює частки сторін, бар'єри входу, вертикальні або горизонтальні наслідки.

Але цим широта його погляду не обмежується. Комітет звертає увагу на структуру власності, кінцевих бенефіціарів, походження капіталу, джерела фінансування та здатність сторін підтвердити наявність коштів для реалізації угоди.

Такий підхід цілком зрозумілий в умовах війни. Питання походження капіталу, санкційних ризиків і реального контролю над активами сьогодні виходять далеко за межі класичного конкурентного аналізу. Для держави це також питання безпеки, стійкості критичної інфраструктури та довіри до інвесторів.

До цього додається публічний вимір. Медійна увага до угоди не повинна впливати на саме рішення регулятора, але вона може впливати на глибину аналізу та прагнення Комітету максимально ретельно встановити всі фактичні обставини.

І це не суто українська особливість. У більшості зрілих юрисдикцій конкурентний контроль дедалі частіше перетинається з питаннями інвестиційного скринінгу, безпеки, даних та критичної інфраструктури.

Різниця в тому, що там ці процедури зазвичай розділені та побудовані на більш чітких критеріях. В Україні ця модель ще формується. А до імпровізації доводиться готуватися особливо ретельно.

Публічні приклади як маркер нових підходів

Публічні справи останніх років показують, як змінюється фокус аналізу.

Зокрема, у справі DVL Telecom щодо Datagroup-Volia та lifecell Комітет чітко дав посил ринку, що питання структури контролю та санкційного контексту є критичним для нього і дає всі підстави для поглибленого дослідження навіть за відсутності істотного впливу на конкуренцію.

У справі щодо приватизації ОГХК показовим є інше: навіть за відсутності активності покупця на відповідних ринках Комітет провів детальний аналіз, враховуючи стратегічне значення компанії для внутріш-

нього ринку. Дозвіл було надано із зобов'язаннями, спрямованими не так на усунення класичного горизонтального перетину, скільки на захист українських споживачів і стабільність постачання.

Показовою є справа, пов'язана з платформою Tabletki.ua та «Київстаром»: аналіз вийшов далеко за межі традиційної оцінки ринку.

Регулятор заглибився у питання цифрових платформ, доступу до даних і недискримінаційних умов для учасників ринку, що вилилося у серйозні поведінкові зобов'язання для інвестора.

У справі щодо заводу «Аерок» конкуренційна інтрига полягала не лише в набутті контролю над одним із найбільших виробників газобетону. Це було питання відновлення роботи важливого постачальника будматеріалів у країні, яка готується до масштабної відбудови.

У такій справі аналіз неминуче виходив за межі арифметики ринкових часток: значення мають виробничі потужності, доступність, майбутній попит і здатність нового власника повернути виробництво в активну фазу та конкурувати.

Перш ніж подавати заяву, перевірте своє минуле

Один із практичних моментів, про який часто згадують занадто пізно: під час розгляду заяви АМКУ може аналізувати не лише поточну угоду, а й попередню історію.

Це особливо актуально для великих груп із розгалуженою структурою та активною історією придбань. Комітет може перевіряти, чи не здійснювала група протягом останніх п'яти років концентрації, які вимагали попереднього дозволу в Україні, але були завершені без такого дозволу.

Для поточної угоди це може стати неприємним сюрпризом: вплинути на строки погодження, створити додатковий регуляторний напрям і ускладнити діалог із Комітетом.

Саме тому доцільно проводити антимонопольний аудит попередніх транзакцій ще до подання заяви. Якщо потенційні порушення є, іноді розумніше виявити їх самостійно, оцінити ризики і визначити страте-

Що далі?

На горизонті – ще один важливий елемент: перевірка іноземних інвестицій. У чутливих галузях угоди дедалі частіше доведеться планувати одразу за двома напрямками, конкурентним та інвестиційним. Це не обов'язково погана новина для інвесторів. Підхід до планування угод не має містити сподівань на прискорений режим АМКУ, а поставлені ним питання не повинні стати сюрпризом.

гію дій до того, як це питання поставить регулятор. І це не про зайву обережність. Це радше про управління ризиком. Минулі транзакції не повинні ставати гальмом для поточної угоди лише тому, що їх не перевірили вчасно.

Що це означає

Український дозвіл може несподівано стати критичним шляхом усього процесу M&A.

Для покупця це додаткові витрати: вартість капіталу в очікуванні, неможливість почати об'єднання бізнесів, ризик зміни ринкових умов або необхідність переглядати графік завершення угоди.

Але це не вирок. У багатьох складних справах з Комітетом можна вести конструктивний діалог.

Якщо угода прозора, інвестор зрозумілий, а концентрація має очевидну економічну або стратегічну цінність для України – наприклад, інфраструктура, відбудова, технології, виробництво, енергетика чи обороноздатність, – Комітет може діяти прагматично і швидко.

Тому до подання заяви треба мати чіткі відповіді на такі базові запитання:

- Хто фактично контролює покупця і продавця?
- Чи є у структурі власності особи із санкційним, політичним або репутаційним ризиком?
- Які джерела фінансування угоди і чи можна їх документально підтвердити?
- Чи були у групи попередні транзакції, які потенційно вимагали дозволу АМКУ?
- Які ринки в Україні можуть зазнати впливу угоди?
- Яку історію про вплив угоди на український ринок сторони можуть доказово розповісти регулятору?



Ринок очима учасника

Інвестувати зараз чи чекати? Що приваблює капітал в Україну

Інвестиційна компанія Dragon Capital

Кейс України має стати однією з наймасштабніших історій повоєнного відновлення в Європі та інвестиційним циклом на кілька десятиліть. Відбудова України вже триває: попри турбулентний час та невизначеність, український бізнес зводить нові виробничі потужності, будує енергогенеруючі об'єкти, створює робочі місця. Все це відбувається з допомогою міжнародних партнерів України та інвестицій з боку іноземних і українських компаній, які працювали в Україні ще до повномасштабної війни.

Та потреба в інвестиціях лишається критичною. За підрахунками Світового банку, лише на відновлення пошкодженої інфраструктури Україні знадобиться \$588 млрд, майже втричі більше її річного ВВП. Саме іноземний капітал може і має сприяти тому, аби Україна відновилася і стала однією з найсильніших економік європейського континенту. Для того маємо наростити обсяги інвестицій за рахунок нових грошей, які тільки зайдуть в країну, і зробити це, не чекаючи закінчення війни. Вже зараз, спільними зусиллями.

Що цікавить інвесторів в Україні

Війна суттєво впливає на багато ринків, і найбільший інтерес інвесторів до тих із них, де внаслідок війни створюється новий попит або великий дефіцит. Яскравим прикладом тут є сектор miltech, позитивна динаміка розвитку якого, зокрема, призвела до прогресу України на полі бою навесні 2026-го і водночас викликала чималий інтерес приватних інвесторів.

Ще один приклад – енергетична галузь, яка зазнала до 80% втрат генеруючих потужностей і, за даними Світового банку від лютого 2026 року, потребує до \$90 млрд на відновлення. Однак, попри війну, багато секторів адаптувалися до нової реальності, стабілізувалися і вже показують зростання. Ідеться про цілу низку галузей – від виробництва товарів та сектору послуг до ритейлу, агро, фінтех та інших.

За даними останнього опитування серед членів Global Business for Ukraine та Європейської Бізнес Асоціації, 79% іноземних інвесторів зацікавлені в можливостях, пов'язаних із відновленням України. Близько половини вже в них інвестують. Разом із приватними інвесторами високий інтерес до України мають провідні міжнародні фінансові інституції (World Bank, IFC, EBRD, EIB) та банки розвитку (DFC, FMO, BIO, Swedfund, Finnfund, Norfund, Proparco тощо). Для цих організацій важлива не лише фінансова віддача інвестицій, а й їхній внесок в економічний розвиток, створення робочих місць, підвищення стійкості бізнесів та впровадження високих екологічних і соціальних стандартів.

Чому зараз?

Early entry, greater upside – для багатьох інвесторів це ключовий аргумент у мирний, а тим більше у воєнний час. Інституційні інвестори спрямовують капітал в Україну з метою підтримати її у складні часи, і це є частиною їхнього мандату. Водночас для приватних інвесторів відповідь на запитання «Чому зараз?» має містити додаткову мотивацію на зразок страхування воєнних ризиків чи інших derisking інструментів.

Прогрес України на шляху до євроінтеграції в 2026 році, а саме відкриття 15 червня переговорів з ЄС за Кластером 1 «Основи» та позитивні прогнози щодо п'яти наступних кластерів, у глобальному сенсі позитивно впливають на те, як міжнародні інвестори сприймають Україну та її інвестиційний потенціал. Підтримка Євросоюзу, який врешті позбувся пере-

шкод у вигляді угорської позиції щодо України, частково знижує інвестиційні ризики.

Через програму Ukraine Investment Framework уряд планує мобілізувати до €40 млрд інвестицій, зокрема через €7,8 млрд гарантій. Для значної частини міжнародних приватних інвесторів готовність інвестувати в Україну зараз безпосередньо залежить від доступності гарантій та пом'якшення ризиків. У цьому контексті ініціатива European Flagship Fund for the Reconstruction of Ukraine з цільовим обсягом в €1 млрд значною мірою адресує питання інвесторів щодо ризиків.

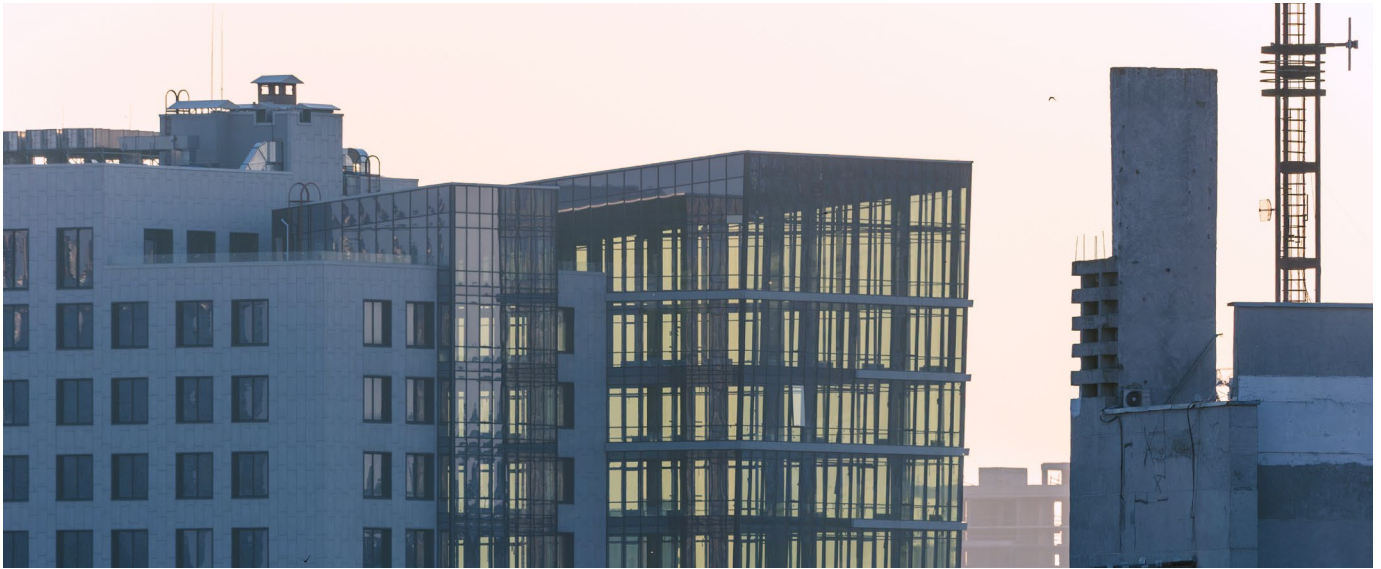
Важливі також і позитивні приклади впевненої та послідовної підтримки. Зокрема, EBRD у 2025 році надав Україні рекордні €2,9 млрд фінансування (порівняно з €2,4 млрд у 2024-му), EIB – також рекордні €1,5 млрд. Великий інституційний капітал не чекає завершення війни і балансує ризики для приватного.

Вступ України до ЄС означатиме насамперед доступ до єдиного європейського ринку. Досвід країн Центральної та Східної Європи, які приєднувалися до Союзу раніше, свідчить про те, що поєднання реформ, припливу інвестицій та ринкової інтеграції часто сприяло швидкому зростанню ВВП та виробничому буму. А найбільш динамічне зростання інвестиційної активності часто починалося за кілька років до набуття членства. Інвестори прагнуть зайняти позиції ще до повної інтеграції країни до єдиного ринку, щоб скористатися перевагами майбутнього економічного зростання та переоцінки активів. Саме тому прогрес на шляху до ЄС має значення не лише як політичний сигнал, а й як фактор, що впливає на інвестиційні рішення вже сьогодні.

Як Dragon Capital допомагає іноземцям вийти на український ринок

Упродовж 25 років на інвестиційному ринку України Dragon Capital послідовно здійснює свою місію – слугує містком, через який міжнародні інвестори заходять в Україну. Робота відбувається в різних форматах. По-перше, Dragon Capital налагоджує партнерства, допомагає іноземцям адаптуватися до українського середовища і здійснювати інвестиції.

Один з останніх прикладів – залучення великого приватного американського інвестора в частину бізнесу Dragon у секторі комерційної нерухомості. На додачу



це ще й позитивний сигнал для ринку в контексті залучення нових інвесторів, які до цього не працювали в Україні.

По-друге, упродовж багатьох років Dragon також допомагає українським бізнесам набути тієї самої bankability та прозорості, які зазвичай інвестори шукають у таргетах.

Крім того, Dragon Capital займається активним фандрейзингом для двох інвестиційних фондів та вже оголосив про перші закриття обох.

Amber Dragon Ukraine Infrastructure Fund I (ADUIF I) із цільовим обсягом €450 млн фокусується на greenfield проектах у критичних для відновлення України секторах: енергетиці, транспортній та цифровій інфраструктурі. Фонд провів перше закриття на початку 2026 року, залучивши €207 млн та заручившись підтримкою якірних інвесторів: EBRD, EIB, IFC, Swedfund та Impact Fund Denmark. Частина інвестицій IFC в ADUIF I буде забезпечена гарантіями Європейської комісії та уряду Франції. Dragon Capital та Amber Infrastructure також виступають співкерівниками ADUIF I та беруть на себе значні інвестиційні зобов'язання.

Rebuild Ukraine Fund (REBUF) із цільовим обсягом \$250 млн став першим від початку повномасштабної війни в Україні фондом, який залучив капітал для інвестування в реальні активи в Україні. Інвестиційний мандат фонду охоплює як малі та середні підприємства (МСП), так і більші українські компанії, що працюють у секторах, важливих для економічної стійкості та відновлення країни. Серед пріоритетних напрямів –

виробництво споживчих товарів і послуг, охорона здоров'я та фармацевтика, фінансові послуги, галузі, пов'язані з агропромисловим комплексом, виробництво будівельних матеріалів, роздрібна торгівля та технології.

Крім того, на Ukraine Recovery Conference 2026 у Гданську було оголошено про запуск European Flagship Fund, вперше анонсованого на URC 2025 у Римі. Фонд залучив близько €260 млн від Європейської комісії, EIB, інституцій розвитку Франції, Німеччини, Італії, Польщі. Цільовий розмір EFF – €1 млрд. Співкерівниками фонду стали Dragon Capital та Amber Infrastructure. Очікується, що EFF об'єднає секторальні фокуси та інвестиційні стратегії ADUIF I та REBUF.

Dragon Capital – одна з найактивніших незалежних компаній в Україні у сфері управління інвестиціями та інвестиційного банкінгу, що має під управлінням активи на суму \$1 млрд. За останнє десятиліття компанія інвестувала понад \$700 млн у приватний капітал та нерухомість в Україні в партнерстві з провідними світовими інвесторами. Заснована в 2000 році Томашем Фіалою Dragon Capital поєднує глибоку ринкову експертизу з досвідом команди, що налічує понад 200 українських і міжнародних фахівців.



Що далі? Перспективи ринку

Будь-який прогноз воєнного часу прийнято починати з поправки на можливу зміну обставин. Як і з іншими чинниками оцінки інвестицій, загальні настрої щодо перебігу подій є визначальними для формування остаточних критеріїв визначення вартості активів. У червні 2026 року, коли пишуться ці рядки, бойові дії дедалі більше переносяться на інфраструктуру та логістику на територіях, контрольованих країною-агресором, що додає оптимізму щодо подальшого перебігу повномасштабної війни.

Український бізнес поділяє ці настрої. Паралельно зі зростанням ринку M&A-угод бізнес активно нарощує інвестиції в основний капітал. Згідно з дослідженням Forbes Ukraine, топ-20 приватних інвесторів України в 2024–2025 роках наростили капітальні витрати в 1,6 раза порівняно з попереднім дворічним періодом. Той випадок, коли грошові потоки розповідають про очікування краще за будь-яких експертів.

Є всі підстави вважати, що показники українського M&A-ринку за підсумками 2026 року суттєво перевищать зафіксований у 2025-му потужний результат. І це навіть не екстраполяція того зростання, яке ми зафіксували у перші п'ять місяців року.

Зараз у роботі учасників ринку залишається низка проектів, що стартували ще 2025 року. Більшість із них навіть не була оголошена публічно. Цей потік дає підстави очікувати не менш потужного приросту в другому півріччі 2026-го.

З іншого боку, ми продовжуємо спостерігати геометричну прогресію зростання кількості проєктів у секторі DefenseTech. У міру дедалі більшого проникнення українських розробників та виробників на міжнародну арену ця тенденція буде тривати.

Потенціал розвитку M&A-ринку лежить у фінансовій сфері, де держава досі контролює більш як половину банківського ринку. Проте для успішної приватизації великих активів у цій сфері треба нарешті дати ринку довгострокову визначеність щодо підходу держави до оподаткування фінансових установ. Купувати активи на ринку, куди стало звичним щороку звертатися за прямим бюджетним фінансуванням, стратегічні інвестори навряд чи стануть.

Масштаб викликів перед енергетичною системою після знищення великого обсягу потужностей означає неминучість подальшого розгортання інвестиційних проєктів у цій сфері. Учасниками будуть і великі локальні споживачі, й іноземні інвестори. Як наголосив на нещодавній конференції Forbes Money партнер Horizon Capital Дмитро Бородай, в Україні є локації, де можна отримати одні з найкращих вітрових умов у Європі. За його словами, сьогодні у сусідній Польщі процес побудови вітропарку триває близько п'яти років. На що його колега із Dragon Capital Євген Баранов додав, що в Україні це лише 10 місяців.

Знаковою подією стала перспективна інвестиція фондів розвитку Amber та Dragon Capital у Power 1, що працює в сегменті систем накопичення енергії. Загалом Dragon Capital залучила близько €600 млн у три фонди для інвестицій у відновлення України та планує збільшити цей обсяг до €1,3 млрд до кінця 2027 року. Цілком імовірно, що значна частина цих коштів буде спрямована в енергетичні активи.

Стимулом до інвестування у власну енергетику є і українська традиція постійної невизначеності правил гри на ринку. Зіткнувшись із частим свавіллям щодо комерційних тарифів на електроенергію і системним бажанням держави фінансувати побутового споживача за рахунок бізнесу, великі споживачі розглядають енергогенераційні проєкти не просто як інструмент посилення надійності постачання, а і як фінансовий механізм хеджування проти завищених енерготарифів.

Пульс ринку



На запитання Forbes відповідає

Сергій Будкін, партнер-засновник інвестиційної компанії FinPoint

Спостерігаємо потужну динаміку ринку M&A: кількість угод зростає у геометричній прогресії. В середині 2026 року ми вже на піку ринку чи подальший активний темп зростання ще можливий? Завдяки чому?

С.Б.: Якщо не буде суттєвого погіршення безпечної ситуації, то до кінця року буде ще мінімум чотири–п'ять угод, що перевищують \$200 млн. Є дві причини такого локального буму.

По-перше, приблизно рік тому запанувала думка про те, що гірше вже не буде. Зиму без електрики пережили, фронт не рухається, зміну влади в США пережили. Отже, треба починати дивитися на ринок України. Будь-який проєкт M&A має довжину мінімум дев'ять місяців, частіше – 12–14. І ми зараз бачимо оголошення про ті проєкти, які починалися в червні–вересні 2025 року.

По-друге, у деяких інвесторів гроші будуть пекти кишеню. Найпростіший приклад – новий Ukraine Flagship Fund, яким керує Dragon Capital. Головним чинником ухвалення цього проєкту була можливість українського партнера побудувати сильний перелік потенційних проєктів і швидко інвестувати в них. Тобто на ринок у другій половині 2026 року «вивалиться» щонайменше €350 млн у пошуках інвестицій.

Які три основні сектори рухатимуть ринок M&A у наступні три роки?

С.Б.: 1. Фінанси. 2. Агро. 3. DefenseTech.

На вашу думку, якою буде типова еволюція угод M&A у секторі DefenseTech? І що чекає на цей сегмент ринку після завершення активної фази війни?

С.Б.: Дуже комплексне запитання. Якщо коротко, то бачу три вектори. Перший – локальна консолідація. Великі користувачі дронів приєднують місцевих виробників. Другий – транс-кордонна консолідація (українські юнікорни купують компанії середнього розміру в Україні або за її межами). Третій – СП та поглинання місцевих компаній міжнародними.

Велика банківська приватизація переноситься багато років поспіль. Ви в неї вірите, які передумови?

С.Б.: Вірю, що зараз почнеться. Не знаю, коли закінчиться. Це дуже складний проєкт для держави, і мені дуже хотілося б, щоб він був успішним. Передумовою є консолідація позицій всіх стейкхолдерів з боку держави.

Якби ви виводили умовний середньозважений доларовий індекс активів в Україні та прийняли 2021 рік за 100, то скільки на цій умовній шкалі становили б кінець 2022-го, середина 2026-го й очікуване значення індексу в 2027 році?

С.Б.: Кінець 2022 року = 70, середина 2026-го = 90, 2027-й = 100.

Венчурний сегмент: куди все прямує? Чи можемо колись побачити «кризу дот.юа»? І як її уникнути?

С.Б.: Мені здається, що криза вже є. Криза пропозиції. Грошей достатньо, не вистачає нормальних об'єктів інвестицій.

Суттєвий потенціал криється у приватизаційних планах уряду. Якщо приватизація банків державної власності в умовах невизначеності щодо майбутнього режиму оподаткування галузі (яке щороку стає ad hoc джерелом додаткового фінансування державного бюджету) видається віддаленою перспективою, уряд має й інші активи на продаж.

Так, на 2026 рік урядовим планом заявлено продаж кількох великих підприємств із сумарною заявленою оціночною вартістю \$0,4 млрд. Зокрема, йдеться про Одеський припортовий завод та ТРЦ Ocean Plaza.

Новим рушієм стає формування фондів відновлення, які створюють нову пропозицію інвестиційного ресурсу для країни, масштаби якого вже переходять із сотень мільйонів у мільярдний рахунок. Ця суміш приватних, державних і наддержавних фондів створює мультиплікативний потенціал для розвитку ринку.

Але і нові українські бізнес-групи не пасуть задніх у M&A-активності. Причому багатьом із них вже тісно в Україні, і можливості розширення операцій знаходяться переважно за кордоном, тому вектор out-bound-інвестицій теж має потужний потенціал.

Це стосується передусім агросектору, деяких промислових галузей, а також компаній DefenseTech. У випадку останньої, найімовірніше, найпопулярнішим видом угод будуть спільні підприємства, де український партнер постачає експертизу та польові випробування, а іноземний – додатковий попит і фінансування.

Активізація ринку – це завжди дорога з двостороннім рухом. Ті інвестори, які з різних причин стратегічно не готові продовжувати діяльність в Україні, зараз отримують нарешті можливість знайти покупця на їхні активи. Тому не виключено, що ми побачимо і вихід деяких імен з українського ринку.

Проте в економічній логіці перехід активів від пасивних до пасіонарних гравців завжди означає появу шансу на певний додатковий потенціал. Адже активи купують для того, щоб їх розвивати.

© ТОВ «УЯВИ!» та АДВОКАТСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕКВО», 2026 рік

Над дослідженням працювали

Аналітика: Олексій Білінов, Олександр Мануїлов

Координація, збір текстів: Катерина Смутьська

Дизайн: Олександра Карасьова, Ірина Костишина

Обкладинка: Shutterstock

Фото:

Опис дослідження: Shutterstock

Ключові факти: Shutterstock

M&A воєнного часу: чому активи купують без знижок: Shutterstock, пресслужба AEQUO

Хто рухає ринок: опис найбільших M&A-угод: Shutterstock, Forbes Ukraine, amcu.gov.ua

Оборонний M&A: еволюція на гіпершвидкості: Shutterstock, пресслужба AEQUO

Колонка AEQUO про особливості взаємодії з АМКУ: amcu.gov.ua, пресслужба AEQUO

Інвестувати зараз чи чекати? Що приваблює капітал в Україну: Shutterstock

Що далі? Перспективи ринку: Shutterstock, Forbes Ukraine