

Joint ventures в ОПК: як українським компаніям будувати партнерства з міжнародними гравцями



■ стислий огляд

Український оборонно-промисловий комплекс став одним із найдинамічніших секторів економіки воєнного часу й має переваги, яких сьогодні практично не має жодна інша країна: найбільший досвід сучасної високотехнологічної війни, найшвидший цикл розробки та впровадження, тисячі інженерів, що працюють разом із військовими, і безпрецедентний масив бойових даних. Водночас для подальшого розвитку галузі та виходу на світові ринки цих переваг недостатньо: необхідні міжнародні партнери, гроші, виробничі потужності, сертифікати, урядові контракти й місце у світових ланцюгах постачання.

Вікно можливостей є вузьким і швидко звужується — саме найближчі роки визначать, чи стане Україна одним із глобальних центрів оборонних технологій, чи залишиться майданчиком, з якого технології та інженерні кадри перетікають до інших країн. Одним з інструментів виходу на світові ринки є створення спільних підприємств (joint venture, далі - JV).

16 липня 2026 року аналітичний центр We Build Ukraine спільно з «ФРУ Дефенс» та юридичною компанією Arzinger провели захід «Joint ventures в ОПК: як українським компаніям будувати партнерства з міжнародними гравцями». Захід було присвячено практичним, інвестиційним і юридичним аспектам створення спільних підприємств. Ця записка узагальнює ключові тези та пропозиції учасників, які не обов'язково є офіційною позицією організаторів заходу.



■ УЧАСНИКИ

У дискусії взяли участь представники:

- українських виробників озброєння та безпілотних систем;
- іноземних та українських інвесторів — венчурних фондів та інвестиційних груп;
- юридичних і консультаційних компаній;
- державного спецекспортера «Спецтехноекспорт»;
- Міністерства оборони України;
- профільних об'єднань та експертного середовища.

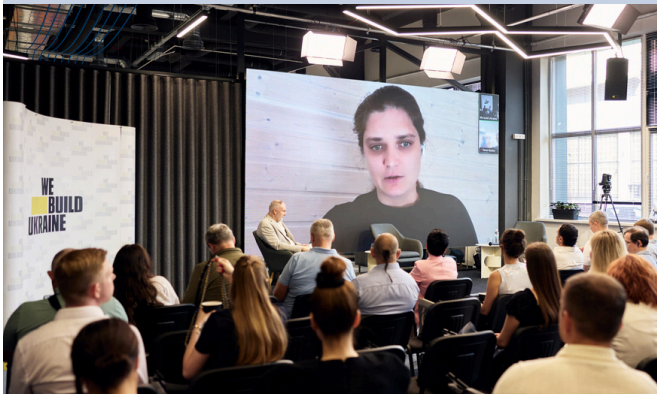
ЧОМУ УКРАЇНСЬКИМ КОМПАНІЯМ ПОТРІБНІ МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРСТВА

Значна частина підприємств українського ОПК залежить від внутрішнього державного замовлення. Така модель дала змогу швидко наростити виробництво під час війни. Водночас вона створює залежність від одного основного замовника та бюджетного фінансування.

Після зниження інтенсивності бойових дій обсяги внутрішніх закупівель можуть скоротитися. Без доступу до зовнішніх ринків частина підприємств ризикує втратити замовлення, команди та можливість продовжувати дослідження і розробки.

Міжнародне партнерство може дати українській компанії:

- додатковий капітал;
- виробничі майданчики та масштабування;
- доступ до компонентів і постачальників;
- міжнародну сертифікацію;
- доступ до іноземних державних закупівель;
- локальну присутність, канали продажів



Українська сторона може запропонувати:

- технології та інженерні команди;
- бойовий досвід і знання тактики застосування;
- швидкий цикл випробування та вдосконалення продукції;
- розуміння актуальних потреб військових;
- доступ до української оборонної екосистеми.

Учасники дискусії наголошували: успішне спільне підприємство (joint venture, далі - JV) має поєднувати сильні сторони обох сторін. Воно не повинно зводитися до продажу української компанії або повної передачі технології за кордон. Бажана модель передбачає, що дослідження і розробки, бойові випробування та критична інтелектуальна власність залишаються пов'язаними з Україною. Іноземний партнер, зі свого боку, забезпечує капітал, виробничий масштаб, сертифікацію, доступ до урядових контрактів і глобальних продажів.

Водночас JV не є універсальним рішенням. Залежно від мети сторін доцільнішими можуть бути ліцензійне або контрактне виробництво, спільна розробка, пряма інвестиція в українську компанію чи договірна співпраця без створення нової юридичної особи.

СТИСЛА ДОРОЖНЯ КАРТА СТВОРЕННЯ JV

1. Визначити мету партнерства

Компанія має зрозуміти, що саме їй потрібно: капітал, виробничі потужності, сертифікація, локалізація, спільна розробка, доступ до закупівель або глобальні продажі.

2. Обрати модель співпраці

Потрібно порівняти створення JV з іншими моделями. Окрема компанія доцільна лише тоді, коли вона краще відповідає цілям сторін, ніж ліцензійний, виробничий або інвестиційний договір.

3. Підготувати українську компанію

До початку переговорів варто перевірити:

- кому належать права на технологію;
- чи оформлено передачу майнових прав від засновників, працівників і підрядників;
- чи готова компанія до процедур експортного контролю;
- чи прозорі структура власності та фінансова звітність;
- чи впорядковано корпоративні документи.



4. Перевірити партнера та юрисдикцію

Потрібно оцінити власників і джерела фінансування партнера, його репутацію, доступ до ринку та державних замовників. Окремо перевіряють правила захисту інтелектуальної власності, інвестиційні та експортні обмеження у країні майбутнього JV.

5. Узгодити term sheet

Term sheet - це базовий документ з ключовими комерційними та корпоративними домовленостями. У ньому доцільно визначити внески та частки сторін, управління, фінансування, права на технології, території продажів, порядок виходу та вирішення спорів.

6. Пройти дозволи та підготувати повний пакет договорів

Сторони мають пройти експортні, інвестиційні, банківські та корпоративні процедури. Після term sheet готують установчі документи, корпоративну угоду, ліцензійний договір, зовнішньоекономічний контракт та інші документи, необхідні для роботи JV.

■ КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ НА ШЛЯХУ ДО JV

1. Нечітке розуміння моделі партнерства

Термін JV часто використовують дуже широко. Під ним можуть мати на увазі окрему компанію з двома засновниками, спільну розробку, ліцензійне виробництво, венчурну інвестицію або придбання частки у бізнесі. Через це партнери можуть мати різні очікування. Українська сторона може шукати фінансування та доступ до ринку, тоді як іноземний партнер може очікувати виняткові права на технологію, команду або продажі. Модель співпраці варто визначити на початку переговорів, і ще до підписання term sheet сторони мають однаково розуміти мету проєкту, внески, очікуваний результат і межі використання технології.

2. Експортний контроль

Оборонні технології підпадають під державний експортний контроль. Дозвіл на передачу технології є фінальною стадією багатокрокової процедури, а не єдиною формальністю.

Компанії можуть знадобитися:

- реєстрація як суб'єкта міжнародних передач;
- ідентифікація конкретної технології або продукції;
- внутрішня система експортного контролю;
- договір, гарантії кінцевого використання та інші документи;
- дозвіл або погодження державних органів.

Передача технології може відбуватися не лише через фізичне вивезення обладнання чи документації. Ризики виникають і під час надання іноземному партнеру доступу до технічних матеріалів, програмного коду, даних або ноу-хау.

Експортний контроль є двостороннім. Отримання дозволу в Україні не гарантує, що країна партнера дозволить ввезення або використання відповідної технології. Тому неотримання дозволів потрібно визначати в договорах як обставину, що може відтермінувати або зупинити угоду без автоматичної відповідальності сторони.

Спецекспортер може бути допоміжною опцією у супроводженні дозвільних процедур, документообігу, логістики та поставок. Це особливо корисно, якщо компанія ще не завершила власну підготовку або проект об'єднує продукцію кількох виробників. Водночас спецекспортер не замінює готовність самої компанії до експортного контролю.



3. Інтелектуальна власність і ланцюг прав

Інтелектуальна власність (далі - IP, intellectual property) є одним із ключових активів оборонної компанії. Типова проблема - права на технологію не зосереджені на самій компанії. Частина розробок може бути створена засновниками ще до реєстрації бізнесу, працівниками або підрядниками без належно оформленої передачі майнових прав. Згодом люди звільняються, мобілізуються або контакт із ними втрачається. У результаті компанія не може документально підтвердити право розпоряджатися технологією.

Для інвестора важливий chain of title to IP - документально підтверджений ланцюг переходу прав на IP від конкретних авторів і розробників до компанії. До переговорів про JV варто перевірити договори з працівниками та підрядниками, акти приймання робіт, умови щодо службових творів і передачі майнових прав.

Окремо потрібно враховувати спеціальні правила щодо розробок, створених за участю військовослужбовців. За певних обставин права можуть належати не особі або компанії, а державі. Також винахід може бути засекречений, що істотно обмежує можливість його використання у JV.

Для оборонних технологій також важливим є ноу-хау - практичні знання та технічні рішення, які не завжди доцільно патентувати. Його захищають через режим комерційної таємниці, угоди про нерозголошення (NDA), обмеження доступу та належні умови в договорах.

Окрім цього, у документах JV потрібно розмежовувати IP, створену до початку партнерства, та IP, створену або вдосконалену у межах спільної роботи. Сторони мають визначити права на модифікації, програмний код, документацію та нові продукти. Базовою моделлю для української сторони має бути ліцензування, а не повне відчуження виключних прав.

4. FDI та KYC

FDI screening - це державна перевірка прямих іноземних інвестицій з погляду національної безпеки. Така перевірка поширена у багатьох країнах і особливо важлива для оборонних та інших критичних технологій.

У межах FDI screening можуть перевіряти:

- походження інвестиції;
- UBO (Ultimate Beneficial Owner) - кінцевого бенефіціарного власника;
- осіб, які фактично контролюють інвестора;
- зв'язки з іноземними державами;
- вплив угоди на критичні технології та національну безпеку.

За оцінкою учасників заходу, складна перевірка може тривати від двох до шести місяців. Без її завершення закриття угоди може бути неможливим.

Паралельно банки, фонди та програми фінансування проводять KYC (Know Your Customer) - ідентифікацію та перевірку клієнта. Вони аналізують структуру власності, джерела надходження коштів, санкційні ризики, репутацію та історію діяльності. Відмова може бути пов'язана не лише з проблемами комплаєнсу, а й, наприклад, з короткою історією роботи компанії.

Ці процедури потрібно враховувати у графіку угоди. Перевіряти слід не лише українську компанію, а й іноземного партнера.

5. Валютні обмеження та статутний капітал

Практичною перешкодою є переказ коштів з України для внесення частки до статутного капіталу іноземного JV. Чинне валютне регулювання не створює загального та передбачуваного механізму для таких операцій. Через це труднощі можуть виникати навіть щодо невеликих сум, необхідних для реєстрації компанії.

Наводився приклад, де українська сторона мала внести 12,5 тис. євро до статутного капіталу JV у Німеччині, але не могла провести платіж через чинні валютні обмеження НБУ. У зв'язку з цим сторони шукають альтернативні варіанти:

- внесок IP до статутного капіталу;
- використання коштів фізичної особи (акціонера чи власника) за кордоном;
- фінансування з боку іноземного партнера.

Кожен варіант потребує належного юридичного оформлення. Внесення IP також пов'язане з питаннями оцінки, підтвердження прав та експортного контролю.



6. Корпоративні домовленості та вирішення спорів

JV у сфері оборонних технологій може швидко почати оперувати значними коштами та критичною IP. Тому усних або загальних домовленостей недостатньо, і вже на першому етапі сторони погоджують term sheet.

Далі готують повний пакет документів, який визначає:

- частки і внески;
- склад органів управління;
- порядок ухвалення ключових рішень;
- подальше фінансування;
- правила використання IP;
- ринки та канали продажів;
- порядок виходу з проєкту;
- наслідки невиконання зобов'язань;
- вирішення спорів.

Документи можуть регулюватися правом кількох держав. Корпоративні документи зазвичай підпорядковуються праву країни реєстрації JV. Для окремих договорів та вирішення спорів сторони можуть обрати інше, нейтральне право. Кожна сторона має залучати власного юридичного консультанта. Один радник не може однаково захищати інтереси обох партнерів. Механізм вирішення спорів, зокрема нейтральний арбітраж, потрібно погодити до початку роботи.

7. Доступ до капіталу та готовність компанії

Інвестори оцінюють не лише технологію. Для них важливі:

- сильна та стабільна команда;
- підтверджений попит на продукт;
- потенціал за межами українського ринку;
- план розвитку на найближчі 12-18 місяців;
- можливість наступного раунду фінансування;
- прозора структура власності;
- належна фінансова та управлінська звітність.



Велика кількість українських компаній швидко вирости як інженерні команди. Проте їхні фінансові, корпоративні та юридичні системи не завжди розвивалися з такою самою швидкістю. Це знижує інвестиційну готовність і затягує процес переговорів.

Доступ до капіталу залишається одним із ключових обмежень. Українські виробники мають менше можливостей залучати оборотне та інвестиційне фінансування, ніж їхні конкуренти у країнах Європи.

8. Збереження команд та інженерної школи

Міжнародне партнерство може створити ризик перенесення за кордон не лише виробництва, а й команд, досліджень та ключових компетенцій. JV має будуватися так, щоб в Україні зберігалися:

- інженерні команди;
- дослідження і розробки;
- доступ до даних;
- бойові випробування;
- підготовка нових фахівців;
- здатність самостійно розвивати технологію.

Партнерство має залучати до України капітал і знання, а не лише виводити українські активи. Доцільно розвивати співпрацю з українськими та іноземними університетами, дослідницькими установами й інженерами.

■ ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Стратегія партнерства

- Визначати конкретну мету співпраці до початку переговорів.
- Не розглядати JV як самоціль.
- Порівнювати JV з ліцензуванням, контрактним виробництвом, прямою інвестицією та іншими моделями.
- Зберігати в Україні критичну IP, R&D, дані та інженерну компетенцію.

Підготовка компанії

- Провести юридичну перевірку IP та chain of title.
- Оформити передачу майнових прав від засновників, працівників і підрядників.
- Упорядкувати корпоративні документи, структуру власності та фінансову звітність.
- Підготувати зрозумілий план розвитку на 12-18 місяців.
- Заздалегідь перевірити інвестиційні та валютні обмеження у вибраній юрисдикції.

Експортний контроль

- Починати підготовку до міжнародної передачі технології до підписання основних договорів.
- Не передавати технічні матеріали до визначення їхнього статусу та отримання необхідних дозволів.
- Перевіряти експортні / імпорتنі вимоги України і країни партнера.
- Включати до term sheet та договорів умови щодо неотримання або затримки в отриманні дозволів.
- За потреби залучати спеце�кспортера.

IP та корпоративні домовленості

- Надавати партнеру ліцензію замість повної передачі виключних прав, коли це можливо.
- Розмежовувати первісну та спільно створену IP.
- Визначати права на модифікації, код, документацію та нові продукти.
- Захищати ноу-хау через NDA, режим комерційної таємниці й обмеження доступу.
- Письмово фіксувати внески, управління, фінансування, вихід і вирішення спорів.
- Залучати незалежного юридичного консультанта для кожної сторони.

ДЛЯ ДЕРЖАВИ

Експортні процедури

- Підготувати зрозумілу дорожню карту для створення JV, спільного виробництва та передачі технологій.
- Надати практичні роз'яснення щодо передачі технічної документації, програмного забезпечення, даних і ноу-хау.
- Напрацювати типові умови ліцензійних договорів і спільних розробок.
- Створити механізм попередніх консультацій для складних міжнародних проєктів.

Валютне регулювання

НБУ спільно з Міноборони доцільно опрацювати зрозумілий механізм внесення українськими компаніями коштів до капіталу закордонних JV. Процедура має забезпечувати перевірку операції, але не вимагати індивідуального рішення найвищого рівня для кожного невеликого внеску.

Підтримка інвестицій

- Розвивати програми підготовки підприємств до залучення інвестицій.
- Поширювати інформацію про міжнародні програми фінансування.
- Підтримувати участь українських компаній у міжнародних закупівлях і виробничих ланцюгах.
- Посилити координацію між Міноборони, Держекспортконтролем, НБУ та іншими органами.

Людський капітал

- Підтримувати партнерства підприємств з українськими університетами.
- Залучати іноземні університети та дослідницькі установи до проєктів в Україні.
- Створювати стимули для збереження R&D-команд і підготовки нових інженерів.



ВИСНОВОК

Український ОПК має значну перевагу над конкурентами, що базується на швидкості розробки, взаємодії з військовими, бойовому досвіді, даних і здатності постійно вдосконалювати продукцію. Втім, ця перевага не є постійною. Інші країни активно інвестують значні кошти у власні оборонні технології. Тому Україні важливо переходити від окремих експортних поставок до сталої присутності у світових виробничих і технологічних ланцюгах. JV може бути одним з інструментів такого переходу. Проте успішність визначається не фактом реєстрації нової юридичної особи, а готовністю сторін залучити фінансування, запустити серійне виробництво, пройти дозвільні процедури та постійно адаптовувати продукт до змін.

Основні виклики мають комплексний характер. Вони включають обмежений доступ до капіталу, недостатню юридичну і корпоративну готовність частини компаній, складність експортного контролю, валютні обмеження та ризик втрати контролю над IP.

Успішна модель має забезпечити баланс:

- українська сторона зберігає критичну IP, дослідження, дані та інженерну школу;
- міжнародний партнер надає капітал, виробничі можливості, сертифікацію та доступ до ринків;
- JV працює на глобальному рівні;
- результат партнерства зміцнює українську обороноздатність.

JV не повинно ставати механізмом виведення технологій і команд з України. Його мета - перетворити український бойовий та інженерний досвід на довгострокову економічну, технологічну й безпекову перевагу.

Матеріал створено аналітичним центром We Build Ukraine за підтримки Фонду «Аскольд і Діп», що адмініструється ICAP Єднання в межах проєкту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю аналітичного центру We Build Ukraine та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ICAP Єднання.