РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ФОКУС-ГРУПИ

Стійкість логістики: що каже бізнес

Підтримка бізнесом заходів політики захисту складів і логістики від атак

Оксана Кузяків, Євген Ангел
Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) · вересень 2026

За підтримки:
CIPE
CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

465

підприємств опитано

щомісячне опитування ІЕД, серпень 2026

10

заходів політики оцінено

спеціальний блок запитань

9

учасників фокус-групи

представники бізнесу та асоціацій

Про звіт

За підтримки:

CIPE
CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

Цей звіт підготовлено ІЕД за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE), місія якого полягає у зміцненні демократії в усьому світі шляхом сприяння розвитку приватного підприємництва та ринково орієнтованих реформ. Погляди, висновки та аналітичні оцінки, викладені в цьому звіті, належать авторам і не обов'язково відображають позицію CIPE або його співробітників.

Звіт було підготовлено авторами у вересні 2026 року на основі даних та іншої інформації, доступних на момент його написання.

За зміст документа та представлені в ньому висновки несуть відповідальність автори.

Як зібрано дані

465

підприємств опитано

364

з них МСБ — мікро, малі, середні

10

заходів політики винесено на оцінку

9

учасників фокус-групи для перевірки висновків

Опитування

Щомісячне опитування ІЕД «Український бізнес під час війни», хвиля #52, 17–31 серпня 2026. Спеціальний блок запитань 23–28: чи постраждав бізнес, на що вплинули атаки, наскільки він підтримує кожен захід і які вважає найкритичнішими.

Фокус-група

Для тріангуляції результатів 25 вересня 2026 року проведено онлайн-фокус-групу з представниками бізнесу та бізнес-асоціацій, зокрема ТПП. Рекомендації сформульовано на основі результатів опитування, обговорених із бізнесом.

Як читати цифри

Підтримка — частка відповідей «радше» і «повністю підтримую». Критичність — частка тих, хто обрав захід серед трьох найважливіших. Дані незважені; групи з малою базою позначено як орієнтовні.

Чотири головні висновки

1 **Вплив відчувають майже всі, насамперед через зростання цін**

Дев’ять із десяти підприємств уже постраждали або очікують «удару». Найбільше проблем з цінами на ресурси та вартістю транспортування.

2 **Підтримують усі заходи, критичними вважають три**

Компенсації та страхування, фізичний захист складів і фінансова амортизація удару. Решта також корисна, але для більшості другорядна.

3 **Заважає не брак заходів, а доступ до них**

Бюрократія, вартість, низькі ліміти й брак інформації про програми.

4 **Фокус-група підтвердила висновки й додала акценти**

Швидкість допомоги важить не менше, ніж її розмір. Автоматична прив’язка компенсації до вимог щодо захисту може залишити частину постраждалих без підтримки.

9 із 10 підприємств уже зазнали впливу або перебувають під ризиком

48%

уже постраждали від атак — прямо чи опосередковано

9%

не бачать для себе загрози взагалі — до цієї групи ми ще повернемось

Запитання 25. База — 445 валідних відповідей; ще 20 підприємств обрали «важко сказати».

Атаки б’ють передусім через ціну, а не через відсутність товару

ЧАСТКА ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВІДЗНАЧАЄ ЗНАЧНИЙ ВПЛИВ

87–91%

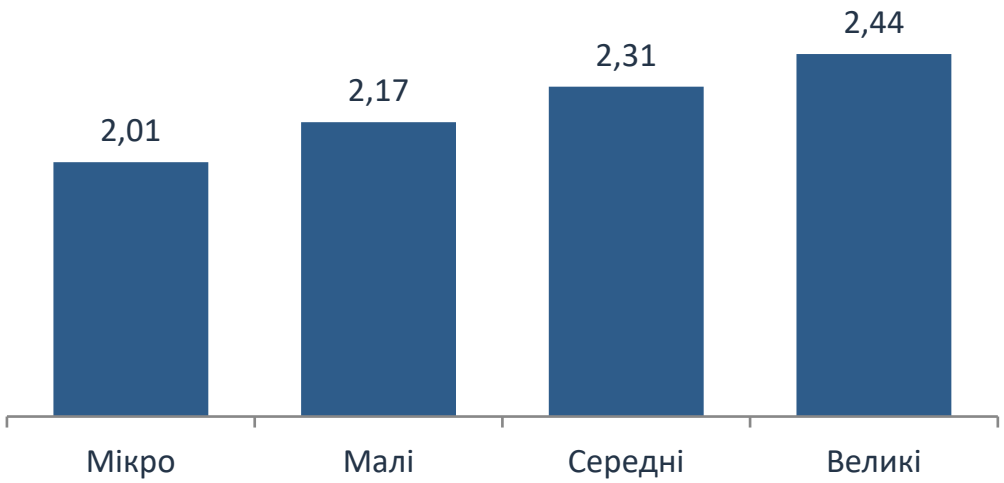
відчувають щонайменше помірний вплив за кожним із шести аспектів

Ринок поки адаптується перерозподілом потоків, але платить за це зростанням витрат. Атаки на логістику — фоновий чинник майже для всього бізнесу, а не проблема вузької групи.

Запитання 26. Шкала: немає впливу — помірний — значний.

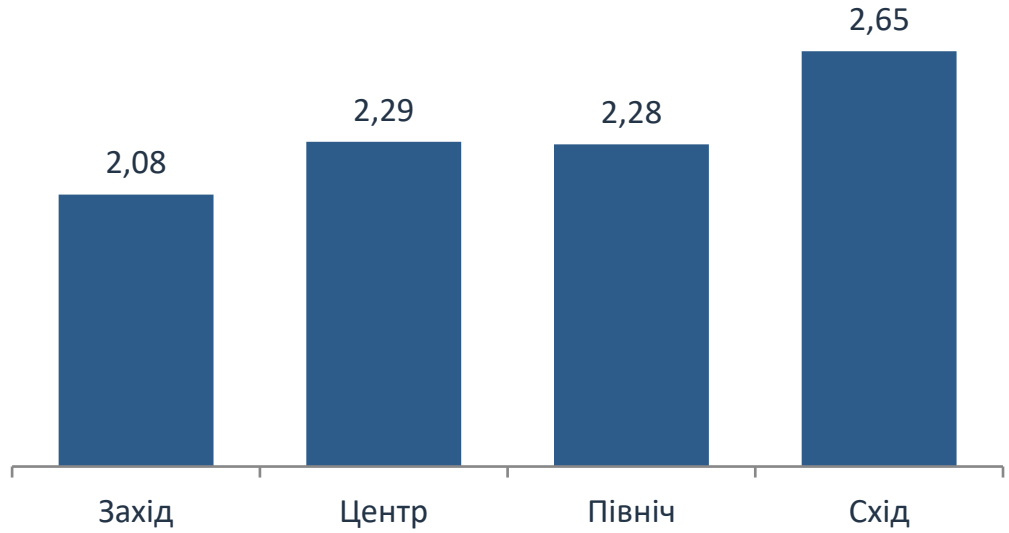
Чим більший бізнес і ближче до фронту — тим сильніший удар

За розміром



Довші ланцюги — більше точок уразливості. Значний вплив на зберігання: 15% у мікро проти 39% у великих.

За регіоном



На Сході за кожним аспектом значний вплив відзначає понад половина підприємств.

Середня оцінка впливу за шкалою 1–3. Північ — мала база (29 підприємств), орієнтовно. Південь не показано (13).

Усі десять заходів підтримує більшість бізнесу

65–80%

підтримки за кожним заходом — суперечливих чи відхилених заходів немає

Але висока підтримка означає «не заперечую і вважаю корисним», а не «це мій пріоритет».

Запитання 23. Частка «радше підтримую» + «повністю підтримую». Заходи для МСБ оцінювали лише мікро-, малі та середні підприємства.

Але критичними бізнес вважає лише три заходи

Коли просили обрати до трьох найважливіших заходів, відповіді сконцентрувалися.

38%

Компенсації та страхування

Спільний пріоритет для всіх груп — незалежно від регіону та досвіду удару

35%

Фізичний захист складів

Найсильніше залежить від досвіду удару та регіону

32%

Фінансова амортизація удару

Податки, пільгові кредити, швидке відновлення обороту

Розрив помітний. Координацію маршрутів підтримують 72%, але критичною її називають лише 9%. Холодний ланцюг — 65% проти 10%.

11% зазначили, що жоден із заходів для них не актуальний

Запитання 24. Можна було обрати до трьох заходів.

Досвід удару змінює пріоритети

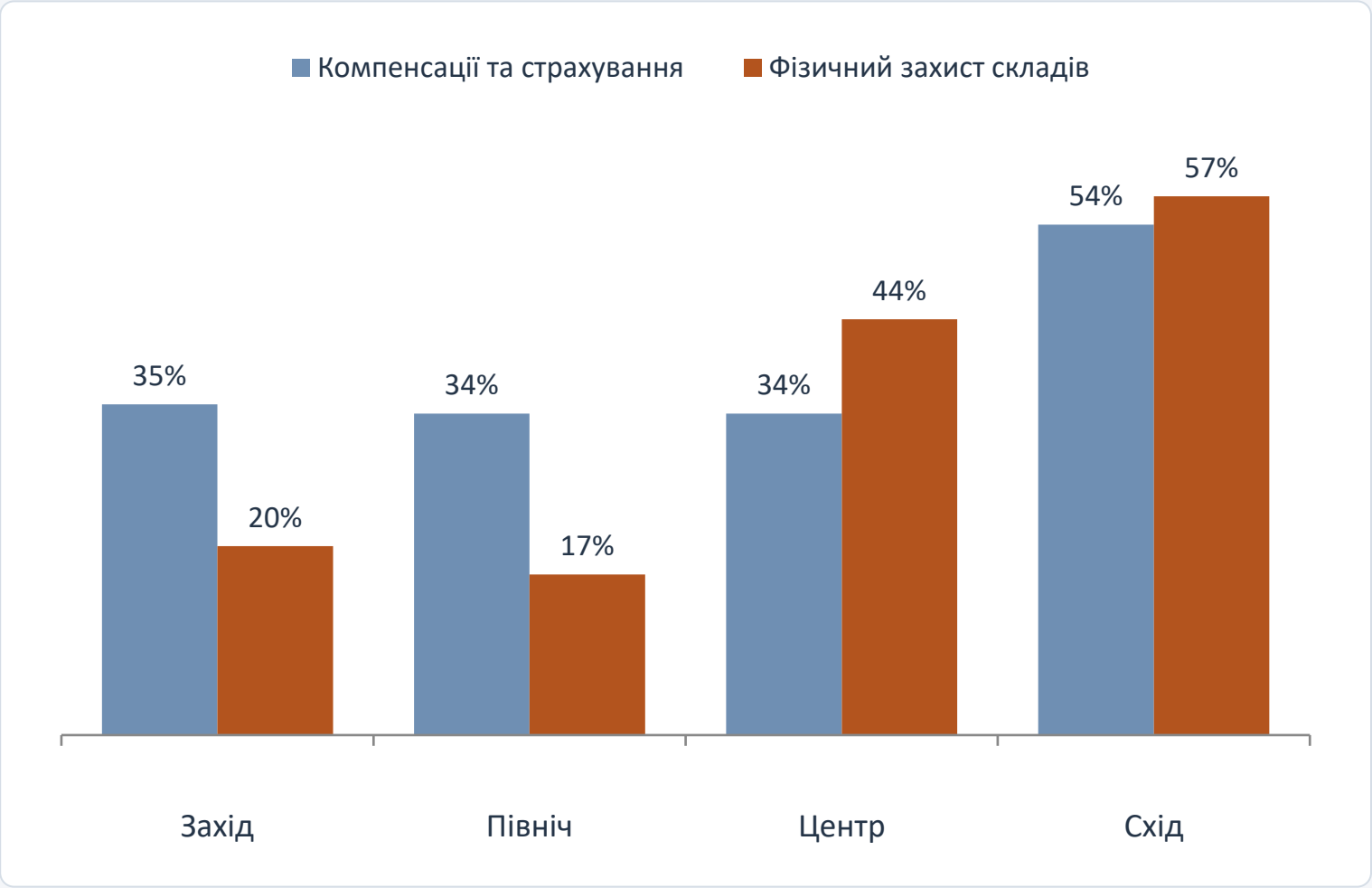
Вважають захід критичним	Постраждалі	Решта	Різниця
Фізичний захист складів	44%	30%	**+14 пп**
МСБ: швидкий трек компенсацій	24%	10%	**+15 пп**
МСБ: товар на чужих складах	14%	5%	**+9 пп**
Компенсації та страхування	39%	41%	без різниці

Хто вже зазнав прямих фізичних втрат, той хоче захистити активи і швидко отримати гроші. Різниці статистично значущі.

Компенсації однаково критичні для всіх — це те, що об’єднує постраждалих і решту.

Постраждалі — 213 підприємств (прямі або непрямі втрати), решта — 232. Різниці за фізичним захистом і МСБ-заходами значущі (χ^2, $p \le 0{,}002$).

Превенція чи гроші? Залежить від регіону



Частка, що вважає захід критичним

Центр: куди зараз спрямована значна частина ударів: захист уже важливіший за компенсації (44% проти 34%).

Схід: обидва пріоритети високі, з перевагою захисту (57% проти 54%).

Захід і Північ: захист поступається грошам на 15–17 пп.

Запитання 24. Північ — мала база (29), орієнтовно. Південь не показано (13).

НЕДООЦІНКА ЗАГРОЗИ

Серед тих, хто не бачить для себе ризику, фізичний захист критичним не назвав ніхто

0

із 41 підприємства, що не відчуває ризику

36%

серед тих, хто відчуває ризик

44%

серед тих, хто вже постраждав

Готовність захищатися з’являється лише після зіткнення із загрозою. Але дрони й ракети дістають дедалі глибше — захищатися треба до удару, а не після.

Групи за запитанням 25. Через малу базу нуль означає «істотно нижче за інші групи», а не точну оцінку.

Запит на захист найвищий у логістичних вузлах, а не біля фронту

Прифронтові

97 підприємств

Найбільше прямих втрат — 17%. Захист і гроші однаково критичні: 45% і 49%.

Головний бар'єр — бюрократія (37%)

Проміжні вузли

130 підприємств

Найбільше постраждалих — 77%, але переважно опосередковано. Захист 51% проти 32% за гроші.

Головний бар'єр — низькі ліміти (25%)

Тилові

238 підприємств

28% постраждалих, 16% не бачать ризику взагалі. Захист 22% проти 38% за гроші.

Потрібні інформування та стимули захищатися завчасно

Запит на захист формується там, куди прилітає, а не там, де проходить лінія фронту.

Групування за близькістю області до зони бойових дій. Відмінності за фізичним захистом значущі (χ^2, $p < 0{,}001$).

Малий бізнес — окрема історія

85%

мікробізнесу підтримують швидкий трек

Спрощена процедура з мінімумом документів

2,7×

частіше швидкий трек критичний для постраждалих МСБ

27% проти 10% серед непостраждалих

16,4%

мікропідприємств бачать прогалини у програмах

Проти 9–10% у малих і середніх

Чому це важливо. Малі фірми рідко мають власні захищені склади й часто зберігають товар на чужих майданчиках. Коли такий склад горить, компенсація зазвичай іде власнику будівлі, а не власнику товару.

Підтримка МСБ-заходів зростає ближче до фронту: швидкий трек підтримують 65% МСБ на Заході і 90% на Сході.

МСБ — 364 підприємства. Заходи для МСБ оцінювали лише мікро-, малі та середні підприємства.

Головна перешкода — не перелік заходів, а доступ до них

ЩО ЗАВАЖАЄ МСБ КОРИСТУВАТИСЯ ПРОГРАМАМИ

У відкритих відповідях брак інформації та консультацій — тема номер один: 17 згадок із 39.

ГОЛОСИ БІЗНЕСУ

«Немає чіткої структурованої інформації, та консультанта онлайн»

«Програми перевантажені вимогами»

«Надані кошти не покривають збитків підприємства»

«Виділить кошти для побудови сховищ на місцях локації підприємства»

Запитання 27 і 28 (лише МСБ). Цитати дослівні, зі збереженням авторського написання.

Фокус-група: бізнес підтвердив висновки опитування

25 вересня 2026 · онлайн · 9 учасників — представники бізнесу та бізнес-асоціацій, зокрема ТПП

Висновок опитування	Що сказали учасники фокус-групи	Підсумок
Найкритичніші — компенсації та страхування, фізичний захист, фінансова амортизація	Саме ці напрями залишаються ключовими	**Підтверджено**
Постраждалі частіше називають критичним фізичний захист (44% проти 30%)	Постраждалий бізнес сильніше наголошує на превенції: відновлення дорожче, ніж запобігання втратам	**Підтверджено**
Пріоритети залежать від розміру, регіону і досвіду удару	Можливість захищатися залежить від масштабу бізнесу	**Підтверджено й уточнено**
Головне вузьке місце — доступ: бюрократія, ліміти, брак інформації	Найважливіше — швидкість допомоги; вимоги до документів надто формальні	**Підтверджено й уточнено**
Страхування воєнних ризиків підтримують 78–80%, але без підказки згадують лише 15%	Інтерес зростає, але продукти не відповідають потребам: для великих підприємств ліміти покриття занизькі	**Уточнено**
Звіт пропонує враховувати захист під час надання компенсацій	Автоматична прив’язка компенсації до вимог щодо захисту може залишити без підтримки тих, хто не може впливати на захист	**Застереження**

Фокус-групу проведено для тріангуляції результатів опитування; модератор — ІЕД.

Що додали представники бізнесу

Швидкість важить не менше, ніж розмір допомоги

Допомога має надходити, поки підприємство ще може відновити роботу або перемістити виробництво. Затягування процедур знецінює навіть значну компенсацію.

Бізнес уже адаптується сам

Розосереджує запаси між локаціями, створює буферні запаси, диверсифікує постачальників і маршрути, не розголошує розташування складів.

Можливості превенції залежать від розміру

Великим заводам повністю захиститися без держави важко; малому бізнесу в оренді бракує коштів. Потрібні співфінансування, пільгове фінансування, гранти.

Страхування: інтерес є, продукти не підходять

Ліміти покриття замалі для великих підприємств; вимоги до компенсації страхової премії надмірно формальні.

Не прив’язувати компенсацію автоматично до захисту

Малі постачальники на складах торговельних мереж не контролюють рівень захисту — жорстка умова залишить їх без підтримки.

ТПП і асоціації — посередники

Вже консультують щодо документів, допомагають фіксувати збитки та поширюють інформацію про програми.

Фокус-група з представниками бізнесу та бізнес-асоціацій, 25.09.2026.

Два блоки політики — і внесок бізнесу в кожному

Захистити фізично все неможливо, а частина превенції — це ППО, тобто не економічна політика. Але найдешевші рішення ухвалює сам бізнес.

А. Превенція

Не дати знищити

ДЕРЖАВА

Співфінансування інженерного захисту, приховування локацій у відкритих реєстрах, знижка страхової премії за захист, колективні склади для МСБ

БІЗНЕС

Розосередження зберігання, нерозголошення локацій, укриття для персоналу, дублювання маршрутів і постачальників, резервне живлення

Б. Компенсація

Відшкодувати, коли знищено

ДЕРЖАВА

Покриття товару, а не лише будівель, вищі ліміти, швидкі авансові виплати, спрощена фіксація збитків, швидкий трек для МСБ, податкові відтермінування

БІЗНЕС

Інвентаризація й документування активів, своєчасна заява з повним пакетом документів, добросовісна оцінка збитків

Обидва блоки потрібні: компенсація без превенції фіскально нежиттєздатна, превенція без компенсації нічого не дає постраждалим.

ФІЗИЧНИЙ ЗАХИСТ СКЛАДІВ

Це не лише бетон і укриття

П’ять складників, з яких він насправді складається

Розосередження

Кілька менших складів у різних місцях замість одного великого

Укриття для людей

Захищені приміщення для працівників складів і водіїв

Непомітність

Адреси й локації — не у відкритих реєстрах, рекламі та на мапах

Дублювання

Запасні маршрути, постачальники й потужності на випадок втрати вузла

Автономність

Резервне живлення, холод і паливо, щоб пережити знеструмлення

Найдешевше — на етапі проєкту

Закласти стійкість, коли будуєш нове або відбудовуєш зруйноване, дешевше, ніж перебудовувати готове

Опитування 465 підприємств · IER, серпень 2026

Серед тих, хто не бачить для себе ризику, фізичний захист критичним не назвав ніхто

Рекомендації: пріоритети і превенція

1

Зберегти напрям і пріоритети

Компенсації та страхування, фізичний захист і фінансова амортизація удару — заходи першої черги: найвища критичність (38%, 35%, 32%) за підтримки 78–80% опитаних.

2

Зсунути акцент з відбудови на превенцію

У Центрі захист уже критичніший за гроші (44% проти 34%), на Сході — на одному рівні. Захід і Північ недооцінюють загрозу знищення — там превенція потребує активного розвитку.

3

Стимулювати превенцію, а не лише інформувати

Превентивні заходи мають 70–90% підтримки, але лише 10–16% критичності. Потрібні обов’язкові вимоги та фінансові стимули, які враховуються під час надання компенсацій і страхування (хоча це питання викликало дискусію серед учасників фокус-групи).

4

Визначати пріоритети за критичністю, а не за схваленням

Без підказки страхування воєнних ризиків згадують лише 15% підприємств, у списку його підтримують 78–80%. Підвищення обізнаності — передумова реального попиту.

Рекомендації: кому і як допомагати

5

Враховувати близькість до фронту

Прифронтові — захист, швидкі компенсації й радикальне спрощення процедур. Проміжні вузли — превенція і вищі ліміти. Тил — інформування та стимули захищатися завчасно.

6

Постійний напрям «доступ та інформування»

Єдиний портал програм, консультаційний супровід і спрощені процедури — пряма відповідь на головний бар’єр. ТПП і бізнес-асоціації — посередники в інформуванні та документуванні збитків.

7

Зберегти й посилити заходи для МСБ

Швидкий трек компенсацій, захист товару на чужих складах, колективні склади. Для превенції в МСБ — співфінансування та гранти.

8

Швидкість і простота — головний критерій; захист — стимул, а не умова

Спрощена фіксація збитків і розгляд заяв; пільгові кредити, податкові преференції, гранти, програми релокації; перегляд лімітів і вимог до компенсації страхової премії.

Дякуємо за увагу

Звіт «Підтримка бізнесом заходів політики стійкості логістики»
Оксана Кузяків, Євген Ангел · ІЕД · вересень 2026

ІЕД

KFF KYIV FORESIGHT FOUNDATION

Економічна Експертна Платформа

За підтримки:
CIPE
CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE