ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ

Підтримка бізнесом заходів політики стійкості логістики

Консультації з бізнесом у межах щомісячного опитування підприємств ІЕД (хвиля #52), спеціального опитування щодо стійкості бізнесу до атак на логістичну інфраструктуру та фокус-групи з представниками бізнесу

Підготували:

Оксана Кузяків (ІЕД), Євген Ангел (ІЕД)

За підтримки:

CIPE
CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

Про звіт

Цей звіт підготовлено ІЕД в рамках проєкту «Потреби українського бізнесу напередодні осінньо-зимового періоду: результати досліджень і рекомендації для державної підтримки» 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.

Автори

Оксана Кузяків — виконавча директорка Інституту економічних досліджень та політичних консультацій

Євген Ангел — старший науковий співробітник Інституту економічних досліджень та політичних консультацій

Про Інститут економічних досліджень та політичних консультацій

ІЕД — незалежний український аналітичний центр, заснований у 1999 році. Інститут здійснює економічний аналіз, проводить регулярні опитування підприємств і готує рекомендації для економічної політики. Результати цього звіту ґрунтуються на 52-й хвилі щомісячного опитування «Український бізнес під час війни».

Рекомендоване цитування

Кузяків О., Ангел Є. Підтримка бізнесом заходів політики стійкості логістики. — Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2026.

Застереження

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 відповідальність несе автор.

Контакти

ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»

вул. Рейтарська, 8/5-А, Київ, 01054

тел.: +380 44 278-63-42 · institute@ier.kyiv.ua · www.ier.com.ua

© 2026 Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Відтворення та поширення матеріалів звіту дозволяються за умови посилання на джерело.

Джерела даних: щомісячне опитування «Український бізнес під час війни», ІЕД, серпень 2026. **Вибірка:** 465 підприємств. **Спеціальний блок:** запитання 23–28. **Фокус-група:** 9 учасників (представники бізнесу та бізнес-асоціацій) і 1 модератор, 25.09.2026.

Головні висновки

- Бізнес підтримує весь запропонований набір заходів: компенсації та страхування воєнних ризиків, фізичний захист складів, фінансування амортизації удару, утримання операційної спроможності, децентралізацію зберігання, підтримку холодного ланцюга, координацію маршрутів і три окремі заходи для малого та середнього бізнесу. Кожен із десяти заходів підтримує більшість опитаних — від 65% до 80%.
- Заходи поділяються на дві групи. **Превенція** — не дати знищити: фізичний захист складів, розосередження зберігання, приховування місць зберігання. **Компенсація** — відшкодування, коли знищено: страхові виплати, фінансування амортизації удару, підтримка відновлення. Обидві групи потрібні одночасно.
- Атаки на логістику зачіпають майже весь бізнес: **щонайменше помірний вплив на свою діяльність відзначають** 87–91% підприємств за кожним із шести напрямів. Найсильніше страждають ціни на сировину (значний вплив — 44%) і вартість транспортування (43%).
- Критичність концентрується у трьох заходах: **компенсації, фізичному захисті, фінансовій амортизації удару (фінансове пом'якшення наслідків)**. Це заходи першої черги.
- Пріоритети залежать від того, чи підприємство вже постраждало (має досвід удару). Ті, хто зазнав прямих або непрямих втрат (213 підприємств), значно частіше називають критичними фізичний захист складів (44% проти 30%) і спрощену процедуру для МСБ (24% проти 10%); обидві відмінності є статистично значущими.
- Є чіткий **географічний розріз**: ураження та запит на захист зростають із заходу на схід і на південь.
- Пріоритет «превенція чи гроші» різний за регіонами: у Центрі, куди зараз спрямована більшість ударів, **фізичний захист важливіший за компенсації (44% проти 34%)**; на Сході обидва варіанти важливі, з перевагою захисту (57% проти 54%). Натомість на Заході та Півночі захист поступається грошам на 15–17 пп.
- За близькістю до фронту картина ще чіткіша: найбільший запит на превенцію — не біля фронту, а в **проміжних логістичних вузлах (фізичний захист 51% проти 32% за компенсацію)**; у тилу — навпаки (22% проти 38%).
- Це вказує на **системну недооцінку загрози фізичного знищення** у менш уражених регіонах: серед 41 підприємства, яке не відчуває ризику (запитання 25), фізичний захист критичним не назвало жодне.
- Основна проблема не в тому, який перелік наявних заходів, а в доступі до них, який обмежують **бюрократія**, **вартість**, **ліміти** та **брак інформації**.
- Фокус-група з представниками бізнесу **підтвердила основні висновки опитування** та додала два важливі акценти: швидкість допомоги важить не менше, **ніж її розмір**, а **автоматична прив'язка компенсації до вимог щодо захисту** може залишити частину постраждалих без підтримки.

Зміст

1. Методологія та вибірка ... 5
Фокус-група: перевірка результатів з бізнесом ... 5
Дві групи заходів: превенція і компенсація ... 5
Що входить у фізичний захист ... 5
Склад макрорегіонів ... 6
2. Наскільки атаки зачепили бізнес ... 6
На що саме впливають атаки ... 7
Хто відчуває сильніше: розмір і регіон ... 7
Галузевий зріз і вплив попередніх атак ... 8
Географія ураження ... 8
3. Підтримка заходів ... 9
4. Критичність заходів: відмінності залежно від досвіду атак ... 9
Постраждалі проти решти ... 10
5. Розмір і галузь ... 11
Галузевий зріз ... 11
6. Промисловість у регіональному розрізі ... 11
7. Превенція чи компенсація: регіональний розкол у пріоритетах ... 12
Чому це не просто «різна гострота» ... 12
Північ як застереження ... 13
Превенцію підтримують, але не пріоритезують ... 13
8. Альтернативний розріз: близькість до фронту ... 14
Два різні типи ураження ... 14
Де найбільший запит на превенцію ... 14
Підтримка й бар'єри за близькістю до фронту ... 15
9. Малий і середній бізнес: поглиблений розріз ... 15
За розміром ... 15
Залежно від зазнаних втрат ... 16
За регіонами ... 16
10. Очікування виробництва ... 16
11. Перешкоди в доступі та чого бракує ... 17
Чого бракує: відкриті відповіді (запитання 28) ... 17
Перехресна перевірка з основною частиною опитування ... 19
Бар'єри різняться за регіонами ... 20
12. Фокус-група: що підтвердили й уточнили представники бізнесу ... 20
Бізнес уже адаптується самостійно ... 20
Можливості превенції залежать від розміру ... 21
Швидкість допомоги важить не менше, ніж її розмір ... 21
Страхування воєнних ризиків: інтерес є, продукти не підходять ... 21
Застереження: не прив'язувати компенсацію автоматично до вимог щодо захисту ... 21
Інформування: роль торгово-промислових палат і бізнес-асоціацій ... 21
13. Висновки та рекомендації для аналітичної записки ... 22
Додаток. Запитання анкети, використані в аналізі ... 24
Частина 1. Спеціальний блок про атаки на логістику (запитання 23–28) ... 24
Частина 2. Запитання, використані для розрізів і перехресної перевірки ... 25

1. Методологія та вибірка

Дані зібрано в межах щомісячного опитування підприємств ІЕД «Український бізнес під час війни» (хвиля #52, серпень 2026). Запропоновані в аналітичній записці заходи увійшли до опитування як окремий блок запитань 23–28. Усього опитано 465 підприємств. Польовий етап дослідження тривав із 17 до 31 серпня 2026 року.

Фокус-група: перевірка результатів з бізнесом

Для тріангуляції результатів опитування 25 вересня 2026 року проведено онлайн-фокус-групу з представниками бізнесу та бізнес-асоціацій, зокрема торгово-промислових палат (9 учасників, 1 модератор). **Для підготовки рекомендацій ми взяли результати опитування та обговорили їх із представниками бізнесу**: учасники оцінили, чи відповідають висновки практиці їхніх підприємств, і запропонували уточнення до заходів. Результати обговорення наведено в розділі 12, а рекомендації в розділі 13 сформульовано з урахуванням цих результатів.

Дві групи заходів: превенція і компенсація

Усі десять заходів належать до однієї з двох груп, і ця різниця важлива для інтерпретації результатів. Превенція — заходи, що мають не допустити знищення: інженерний захист складів, укриття для персоналу, розосередження зберігання замість одного великого складу, приховування локацій, дублювання маршрутів. Компенсація — це заходи, що спрацьовують після удару: страхові виплати, покриття втраченого товару, відтермінування сплати податків, пільгові кредити на відновлення.

Частина превенції лежить поза економічною політикою — збиття дрона чи ракети є завданням протиповітряної оборони. Захистити фізично все неможливо. Тому превенція в межах економічної політики означає не «захистити кожен склад», а зменшити ймовірність влучання у критичний вузол і знизити ціну влучання, якщо воно сталося. Важливо й те, що найдешевші превентивні рішення ухвалює сам бізнес, а держава може лише створити для них стимули та вимоги.

Що входить у фізичний захист

У публічній дискусії фізичний захист часто зводять до укриттів і бетону чи приватної ППО. Насправді він ширший і складається щонайменше з п’яти різних за вартістю складників, більшість із яких є рішеннями самого бізнесу, а не держави. Це важливо для інтерпретації результатів: коли респондент оцінює «фізичний захист складів», він може мати на увазі будь-що з наведеного нижче.

- **Розосередження.** Кілька менших складів у різних місцях замість одного великого. Знижує не ймовірність удару, а розмір втрат від одного влучання.
- **Укриття для людей.** Захищені приміщення для працівників складів і водіїв — єдиний складник, що безпосередньо рятує життя, а не майно.
- **Непомітність.** Адреси й локації не у відкритих реєстрах, рекламі та на мапах. Найдешевший складник, який потребує радше організаційних рішень, ніж коштів.
- **Дублювання.** Запасні маршрути, постачальники та потужності на випадок втрати вузла. Саме він зменшує непрямі втрати, на які скаржиться 41% підприємств.
- **Автономність.** Резервне живлення, холод і паливо, щоб пережити знеструмлення. Перетинається з ударами по енергетиці й є особливо критичним для холодного ланцюга.

Найдешевше закладати ці рішення на етапі проєкту — коли підприємство будує нові потужності або відбудовує зруйновані. Перебудовувати вже готовий об’єкт значно дорожче, а подекуди це неможливо. Це має практичний наслідок для політики: програми відновлення, які фінансують відбудову «як було», втрачають єдиний момент, коли стійкість коштує відносно дешево.

465	61	139	164	101
усього підприємств	мікро	малі	середні	великі

- **МСБ** = мікро + малі + середні (364 підприємства). Запитання щодо деяких заходів підтримки (варіанти 8–10 у Q23), перешкод (Q27) та заходів, яких бракує, (Q28) ставилися лише цій групі.
- **Підтримка** — частка відповідей «радше підтримую» (4) та «повністю підтримую» (5) серед валідних відповідей 1–5. **Критичність** — частка групи, яка обрала захід у Q24 (до 3 варіантів).
- **Регіони** згруповано в макрорегіони для підвищення стійкості оцінок (склад у таблиці нижче).
- **Застереження:** усі результати незважені. Групи з малим N (Південь N = 13, Північ N = 29, більшість галузей, крім промисловості) наведено як орієнтовні, а не остаточні оцінки.

Склад макрорегіонів

Анкета фіксує лише область (запитання 30), тому макрорегіони є **аналітичним групуванням**, а не стандартною класифікацією. Області об'єднано, щоб отримати стійкіші оцінки: для окремих областей кількість спостережень часто недостатня. Розподілено всі 465 підприємств.

Макрорегіон	N	Області (у дужках — кількість підприємств)
Захід	171	Волинська (34), Закарпатська (30), Івано-Франківська (4), Львівська (15), Рівненська (9), Тернопільська (11), Хмельницька (32), Чернівецька (36)
Центр	184	Вінницька (25), Житомирська (22), Київська (19), Кіровоградська (42), Полтавська (30), Черкаська (27), м. Київ (19)
Схід	68	Дніпропетровська (20), Запорізька (28), Харківська (20). Донецька і Луганська — 0 спостережень
Північ	29	Сумська (20), Чернігівська (9)
Південь	13	Одеська (13). Миколаївська і Херсонська — 0 спостережень

Окремі віднесення є дискусійними й можуть бути переглянуті в майбутньому: Хмельницьку область у частині класифікацій відносять до Центру, Дніпропетровську — до Центру або Південного Сходу, а Київську область іноді включають до Півночі. Останнє суттєво вплинуло б на групу «Північ», яка наразі є найменшою (29 спостережень). Південь фактично представлений лише Одещиною, тому в розрізі МСБ-заходів його виключено — там залишалися дві валідні відповіді. Донецька, Луганська, Миколаївська та Херсонська області у вибірці не представлені.

Паралельно з географічним у звіті використано друге групування — **за близькістю до зони бойових дій** (прифронтові, проміжні, тилові). Воно наведено в розділі 8 разом зі складом груп; обидва розрізи подано окремо.

2. Наскільки атаки зачепили бізнес

Атаки на логістику за останні декілька місяців стали не гіпотетичним, а вже реальним чинником, що впливає на діяльність і плани більшості представників бізнесу в Україні. Це підтверджують результати цього дослідження. Розподіл відповідей на запитання 25 («Чи постраждав Ваш бізнес від атак на склади та логістику за останній рік?») такий:

Варіант відповіді	N	% валідних
Так, прямі втрати (пошкоджене майно або товар)	31	7,0
Так, непрямі (зрив постачання, зростання цін)	182	40,9
Ні, але відчуваємо ризик	191	42,9
Ні і не відчуваємо ризику	41	9,2
Разом (валідні відповіді)	445	100,0

Ще 20 підприємств обрали «не знаю / важко сказати» і не були включені до бази. Отже, **прямих втрат зазнали 7% підприємств, непрямих — 41%**. Ще 43% поки не постраждали, але відчувають ризик, і лише

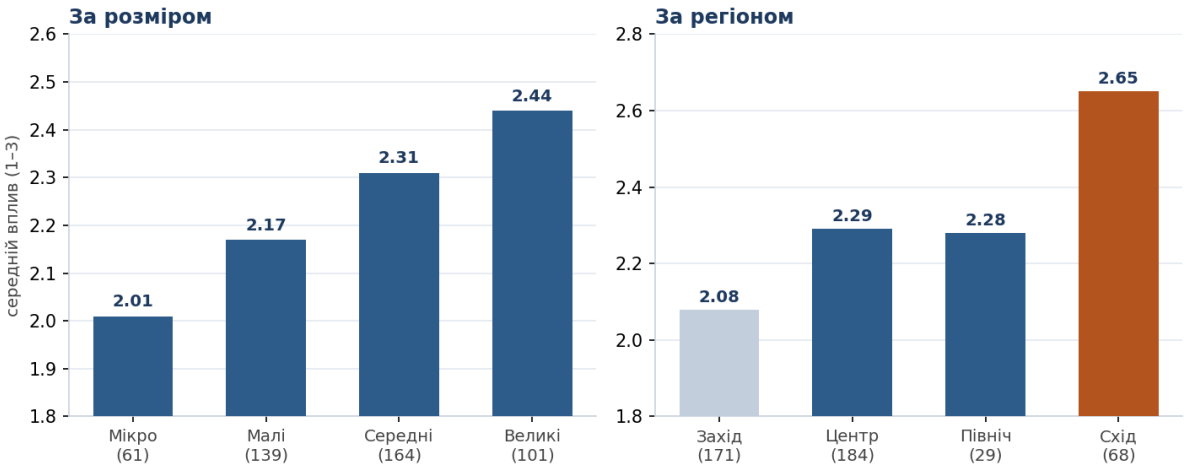
9,2% (41 підприємство) не бачать для себе загрози. Тобто дев'ять із десяти підприємств або вже зачеплені, або очікують удару. Виділена група тих, хто **не відчуває ризику**, далі використовується як окремий зріз — саме на ній найвиразніше видно недооцінку загрози фізичного знищення (розділ 7).

На що саме впливають атаки

Наслідки атак відчуваються значно ширше, ніж свідчить частка безпосередньо постраждалих. Якщо дивитися лише на «значний вплив», показники становлять 31–44%. Але якщо додати помірний вплив, картина інша: **за кожним із шести аспектів діяльності його відчувають 87–91% підприємств**. Тобто атаки на логістику є фоновим чинником майже для всього бізнесу, а не проблемою вузької групи.

Найгостріше атаки б'ють через **ціни на сировину та ресурси (44% значного впливу) і вартість транспортування (43%)**. Далі — постачання клієнтам і терміни доставки (по 37–38%), тоді як зберігання продукції та наявність сировини завершують список (31–33%). Це важлива деталь: бізнес відчуває удари по логістиці передусім **через ціну, а не через фізичну недоступність товару** — ринок поки що адаптується перерозподілом потоків, але платить за це зростанням витрат.

Хто відчуває сильніше: розмір і регіон



Вплив зростає послідовно зі зростанням розміру бізнесу: від 2,01 у мікропідприємствах до 2,44 у великих (шкала 1–3, де 1 — слабо, 3 — сильно). Довші ланцюги постачання, більше складів і контрагентів — більше точок уразливості. Найпомітніша різниця стосується зберігання продукції: про значний вплив говорять 15% мікробізнесу та 39% великих підприємств. Це значною мірою пояснюється тим, що мікробізнес рідше має власні складські приміщення.

Регіональний розрив ще виразніший. На Сході середній вплив становить 2,65, і за кожним аспектом значний вплив відзначає понад половина підприємств (від 53% за зберігання до 72% за терміни доставки, вартість транспортування та ціни). На Заході — 2,08, з показниками 17–26%. Тобто **між Сходом і Заходом різниця в гостроті за окремими аспектами сягає майже трьох разів**. Північ вирізняється специфічним профілем: помірні показники за наявністю сировини (22%), але дуже високі за цінами на ресурси (71%) і вартістю транспортування (67%) — наслідок логістичної ізоляції прифронтових районів.

Галузевий зріз і вплив попередніх атак

Серед промисловості (403 підприємств) профіль близький до загального: ціни — 45%, транспортування — 42%. Сектор послуг демонструє найвищі показники (середнє 2,54), а будівництво — найнижчі, проте обидві вибірки замалі (17 і 6) для ухвалення впевнених висновків. Очікувано, вищий вплив і на тих, хто вже постраждав: за всіма шістьма аспектами розрив із рештою становить 8–15 п.п. (наприклад, зберігання продукції — 41% проти 25%).

Географія ураження

Ураження розподілене нерівномірно, і це найважливіший структурний висновок опитування. Частка постраждалих зростає від заходу на схід і на південь, а **прямі** втрати концентруються ближче до фронту.

Регіон	N	% постраждали	з них прямі %	крит: Компенсація/ страхування, %	крит: Фізичний захист, %	крит: Фінамортизація, %
Захід	171	32,7	2,5	**35,1**	**19,9**	**21,1**
Центр	184	54,7	5,5	**34,2**	**44,0**	**34,2**
Схід	68	52,4	11,1	**54,4**	**57,4**	**42,6**
Північ	29	65,5	31,0	**34,5**	**17,2**	**55,2**
Південь	13	76,9	7,7	**69,2**	**30,8**	**30,8**

Південь (N=13) і Північ (N=29) — малі підвибірки, лише орієнтовно.

На Заході постраждалих найменше (33%), прямих втрат майже немає (2,5%), і критичність фізичного захисту низька (20%). На Сході — навпаки: понад половина постраждалих, 11% прямих втрат, а фізичний захист (57%) і компенсації (54%) виходять на перший план. Північ вирізняється найвищою часткою **прямих** втрат (31%) і запитом на фінансову амортизацію (55%). Південь формально лідирує за кількістю постраждалих (77%), але N = 13 замалий для впевнених висновків.

3. Підтримка заходів

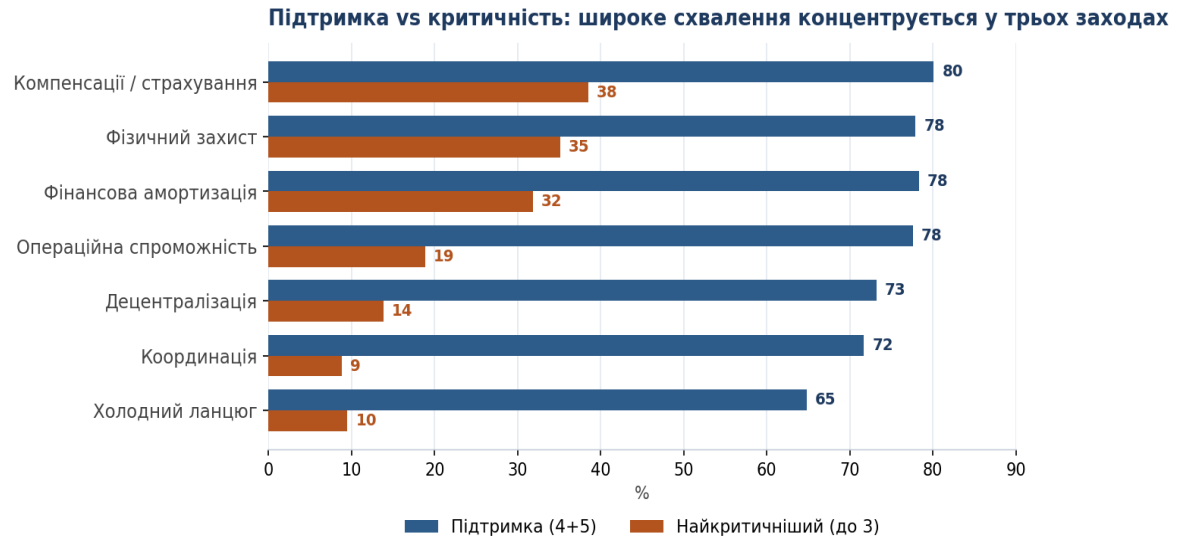
Усі десять заходів отримали підтримку більшості — від 65% до 80%. Це означає, що **загальний напрям політики бізнес схвалює**; суперечливих чи відхилених заходів немає.

Незважені дані; база — валідні відповіді 1–5. Помаранчеві — заходи лише для МСБ.

Лідери підтримки — масштабування компенсацій/страхування (80%), фінансова амортизація (78%), фізичний захист складів (78%) та збереження операційної спроможності (78%). Найнижче, хоч усе одно понад 60%, — холодний ланцюг (65%) і два вузькоспеціалізовані МСБ-заходи (по 67%).

4. Критичність заходів: відмінності залежно від досвіду атак

Широка підтримка не означає, що всі заходи мають однакову пріоритетність. Коли бізнес просили обрати **найкритичніші** заходи (до трьох), відповіді сконцентрувалися на трьох: компенсації/страхування (38%), фізичний захист (35%) і фінансова амортизація (32%).



Діаграма виявляє **розрив між рівнем підтримки та критичністю**. Координація та маршрути мають 72% підтримки, але лише 9% вважають їх критичними; холодний ланцюг — 65% проти 10%. Ці заходи корисні й не викликають заперечень, проте для більшості вони другорядні. Додатково 11% підприємств зазначили, що жоден із заходів для них не є актуальним.

Постраждалі проти решти

Щоб зрозуміти, які заходи є найбільш пріоритетними, порівняємо підприємства, які вже зазнали прямих або непрямих втрат (Q25 = 1–2; N = 213), з тими, хто поки лише відчуває ризик або не був зачеплений (Q25 = 3–4;N = 232).

#	Захід	Постраж- далі %	Решта %	Розрив, пп	p
1	Компенсації / страхування	39,4	40,5	−1,1	0,89
2	Фізичний захист складів	44,1	29,7	+14,4	0,002 **
3	Децентралізація	17,8	11,2	+6,6	0,063
4	Холодний ланцюг	11,7	7,8	+4,0	0,21
5	Операційна спроможність	21,1	18,1	+3,0	0,49
6	Фінансова амортизація	30,5	35,8	−5,3	0,28
7	Координація / маршрути	8,0	10,3	−2,4	0,49
8	МСБ: швидкий трек	24,4	9,5	+14,9	<0,001 ***
9	МСБ: товар на чужих складах	13,6	4,7	+8,9	0,002 **
10	МСБ: колективні склади	9,9	7,3	+2,5	0,43

Для підприємств, які вже зазнали втрат, пріоритетними стають **захист активів** і **швидкий доступ до фінансування**. Постраждалі значно частіше називають критичними фізичний захист (44% проти 30%, p = 0,002), а також обидва «важкодоступні» МСБ-заходи — швидкий трек, тобто спрощену та прискорену процедуру (24% проти 10%, p < 0,001), і компенсацію за товар на чужому складі (14% проти 5%, p = 0,002). Натомість **компенсації/страхування — беззаперечний пріоритет для всіх** (близько 40% в обох групах): це те, що об’єднує обидві групи. Підтримка (Q23) серед постраждалих також дещо вища, найпомітніше для холодного ланцюга (+11 пп) і фінансової амортизації (+8 пп).

5. Розмір і галузь

- **Великі підприємства** найвище ставлять фізичний захист (критичність 47%) і компенсації (45%), а також утримання операційної спроможності (29%).
- **Мікробізнес** ставить у пріоритет компенсації та фінансову амортизацію (по 26%), тоді як фізичний захист для нього другорядний (15%) — своїх складів для захисту в нього часто просто немає.

Практичний висновок: **єдиного «середнього» пріоритету немає** — велику компанію найбільше турбує захист активів, а мікробізнес — швидкі гроші та проста процедура. Політика має пропонувати обидва акценти паралельно.

Галузевий зріз

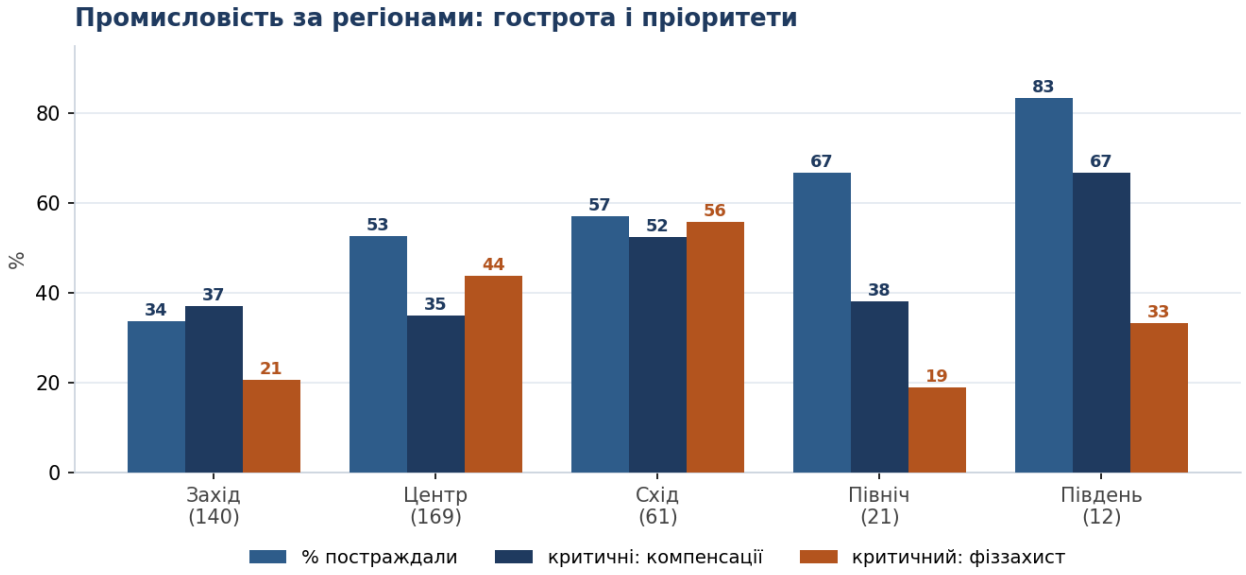
Важливе застереження: **вибірка майже повністю промислова** (403 з 465). Інші галузі мають малі підвибірки, тож їхні значення — лише орієнтовні.

Галузь	N	% по-страждали	крит: Компенс/страху.	крит: Фіззахист	крит: Фінамор.	сер. під-тримка 1–7
Промисловість	403	48,7	39,5	36,0	30,8	73,9
Торгівля	25	32,0	32,0	20,0	32,0	60,9
Послуги	17	35,3	41,2	52,9	52,9	94,4
Сільське госп-во	14	69,2	21,4	21,4	28,6	92,9
Будівництво	6	50,0	33,3	16,7	50,0	87,6

Серед промисловості (єдина надійна група) критичними насамперед є компенсації (39,5%) і фізичний захист (36%). Торгівля рідше вважає себе постраждалою (32%) і має найнижчу середню підтримку заходів (61% проти 74% у промисловості) — імовірно, через менші власні складські активи. Послуги, сільське господарство та будівництво показують високу підтримку, але через N від 6 до 17 це радше гіпотези.

6. Промисловість у регіональному розрізі

Кількість опитаних промислових підприємств дозволяє провести більш детальний аналіз, зокрема в географічному розрізі. Саме тут видно, як **гострота проблеми та пріоритети змінюються по країні залежно від розташування підприємства**.



У дужках — N підприємств промисловості. Північ і Південь — малі бази.

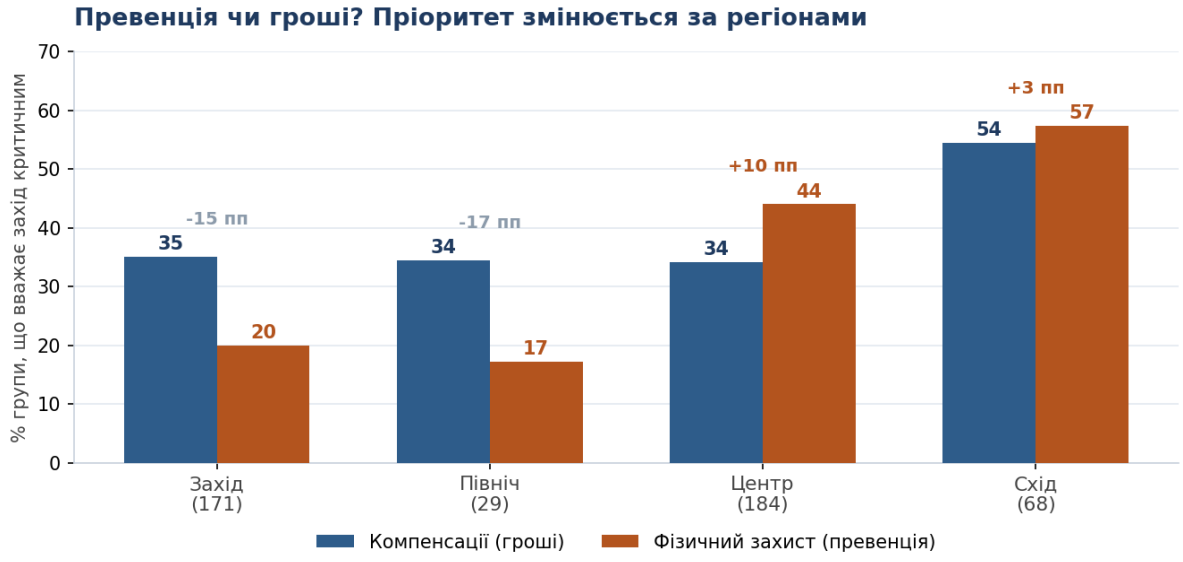
Регіон	N пром.	% постраждали	прямі %	крит: Компенс/ страхування.,%	крит: Фіззахист,%	сер. вплив (шкала 1–3)
Захід	140	33,6	3,1	37,1	20,7	2,09
Центр	169	52,7	6,0	34,9	43,8	2,27
Схід	61	57,1	12,5	52,5	55,7	2,64
Північ	21	66,7	38,1	38,1	19,0	2,20
Південь	12	83,3	8,3	66,7	33,3	2,30

Промисловість Сходу — найгостріший випадок: 57% постраждалих, 12,5% прямих втрат, найвищий середній вплив атак (2,64 з 3) і максимальний запит на фізичний захист (56%) та компенсації (53%). Промисловість Заходу за тих самих галузевих характеристик має вдвічі нижче ураження (34%) і втричі нижчий запит на фізичний захист (21%) — тобто **різниця зумовлена географією, а не галуззю**. Промисловість Півночі вирізняється дуже високою часткою прямих втрат (38%) за низької критичності фізичного захисту (19%): там уже потрібні гроші на відбудову, а не на превенцію. Підтримка заходів у прифронтових регіонах теж вища: на Сході компенсації підтримують 92%, фізичний захист — 90%, тоді як на Заході — 85% і 80%.

7. Превенція чи компенсація: регіональний розкол у пріоритетах

Окремої уваги заслуговує співвідношення двох ключових заходів — **фізичного захисту** (превенція, тобто «не дати знищити») і **компенсацій** («гроші після втрати»). Їхній відносний пріоритет різко змінюється залежно від регіону, і це, ймовірно, найважливіший висновок опитування для розроблення політики.

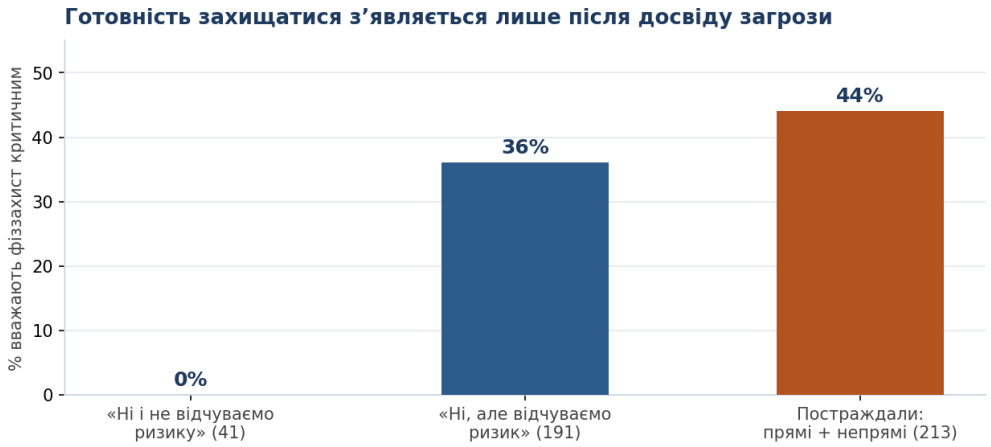
У **Центрі**, куди наразі спрямована значна частина ударів, фізичний захист вважають критичним 44% підприємств, а для компенсацій цей показник дорівнює 34%; тобто **превенція суттєво переважає гроші (+10 пп)**. На **Сході** обидва показники дуже високі (57% і 54%) з невеликою перевагою захисту (+3 пп): там усвідомлюють і потребу вберегтися, і потребу у відшкодуванні. Натомість на **Заході** фізичний захист поступається компенсаціям на 15 пп (20% проти 35%), і те саме на **Півночі** (17% проти 34%).



Північ і Південь — малі бази. Південь (N=13) не показано.

Чому це не просто «різна гострота»

Логічно було б припустити, що менш уражені регіони потребують менше захисту. Але дані вказують на дещо інше — на **недооцінку самої загрози**. Найпоказовіший зріз — за сприйняттям ризику:



Групи за відповідями на запитання 25 (див. розділ 2). Жодне з 41 підприємства, що не відчуває ризику, не назвало фізичний захист критичним.

Серед 41 підприємства, які в запитанні 25 обрали варіант **«ні і не відчуваємо ризику»** (9,2% валідних відповідей — див. таблицю в розділі 2), фізичний захист критичним не назвало **жодне (0%)**. Серед тих, хто не постраждав, але відчуває ризик (191 підприємство), — 36%, серед постраждалих (213) — 44%. Готовність вкладатися в захист, по суті, з’являється лише після зіткнення із загрозою. Це підтверджується й усередині регіонів: на Заході навіть ті підприємства, що вже постраждали, оцінюють критичність фізичного захисту лише в 25%, тоді як на Сході навіть **непостраждалі** — у 67%. Різниця у сприйнятті між регіонами більша, ніж різниця у фактичному ураженні.

Через невелику базу цієї групи нуль коректно читати як «істотно нижче, ніж в інших групах», а не як точну оцінку для всієї сукупності: при 41 спостереженні верхня межа довірчого інтервалу становить близько 7%. Важливо й те, що запитання 25 фіксує **самооцінку ризику**, а не об’єктивну захищеність — тож нульова критичність тут є внутрішньо узгодженою відповіддю тих, хто загрози для себе не бачить.

Північ як застереження

Північ — важливий виняток, який радше підсилює аргумент. Там найвища частка **прямих** втрат (31%), а пошкодження майна як проблему називають 35% підприємств — утричі більше за середнє. Але критичність фізичного захисту там найнижча (17%), натомість фінансова амортизація — найвища в країні (55%). Пояснення просте: **там уже знищено, і тепер потрібні гроші на відбудову, а не на превенцію**. Північ показує, у що перетворюється запит регіону, якщо захистити не встигли. (База N = 29 — інтерпретувати обережно.)

> **Чому це критично для бюджету?** Компенсації є найкритичнішим заходом майже скрізь, і саме на них лягає основне навантаження на бюджет. Але відбудова у рази дорожча за захист: один знищений розподільчий центр коштує в рази більше за граничний розмір страхового покриття, а ресурсів на відновлення всієї ураженої інфраструктури не вистачить за жодного сценарію. Тому зміщення акценту з відбудови на превенцію — не питання вподобань, а питання спроможності бюджету.

Превенцію підтримують, але не пріоритезують

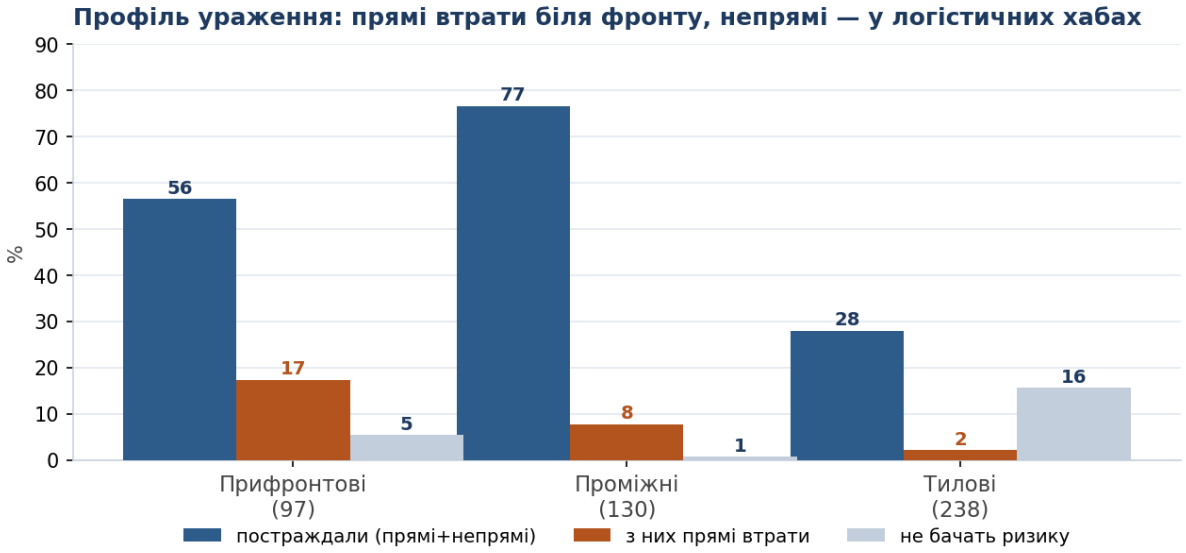
Ще один аргумент на користь того, що самого інформування буде недостатньо: превентивні заходи мають високу підтримку на словах, але низьку критичність. Децентралізацію та приховування локацій складів підтримують від 70% (Захід) до 90% (Схід), проте критичними її називають лише 10–16% у кожному регіоні. Класичний розрив між «я за» і «я готовий на це витратити». Це означає, що **добровільна модель, побудована лише на роз’ясненнях, з високою ймовірністю не змінить поведінку** — потрібні вимоги та фінансові стимули, прив’язані до доступу до підтримки.

8. Альтернативний розріз: близькість до фронту

Географічні макрорегіони зручні для опису, але вони погано відповідають логіці політики: чинна програма страхування воєнних ризиків уже розрізняє прифронтові території. Тому ті самі дані згруповано ще раз — за **близькістю до зони бойових дій**. Цей розріз дає помітно чіткіші результати й вирівнює розміри груп (найменша — 97 замість 13).

Група	N	Області (у дужках — кількість підприємств)
Прифронтові	97	Дніпропетровська (20), Запорізька (28), Сумська (20), Харківська (20), Чернігівська (9)
Проміжні	130	Житомирська (22), Київська (19), Одеська (13), Полтавська (30), Черкаська (27), м. Київ (19)
Тилові	238	Вінницька (25), Волинська (34), Закарпатська (30), Івано-Франківська (4), Кіровоградська (42), Львівська (15), Рівненська (9), Тернопільська (11), Хмельницька (32), Чернівецька (36)

Два різні типи ураження

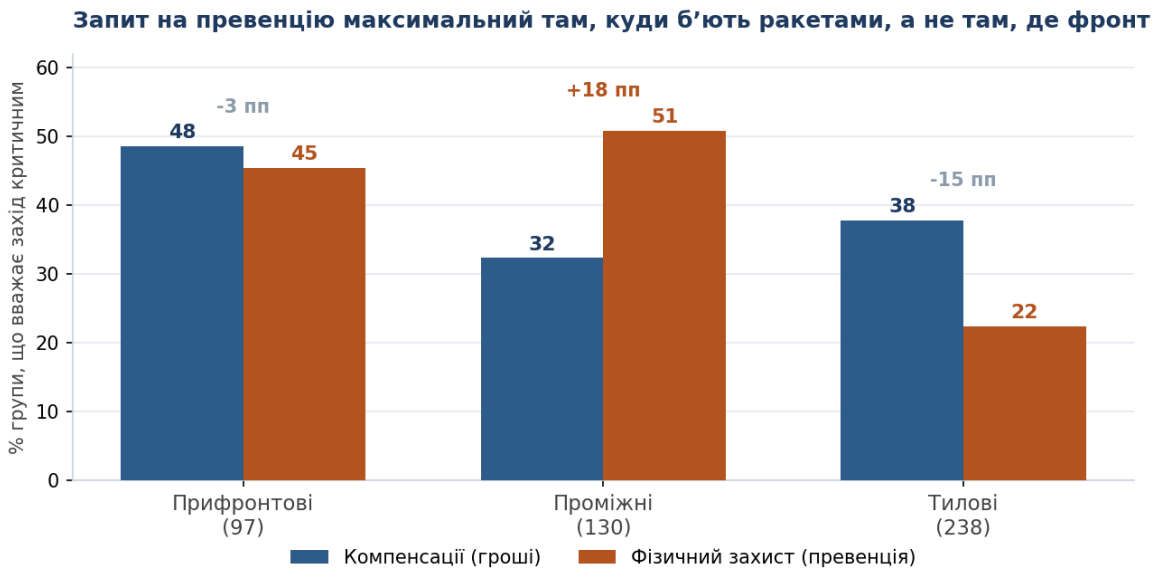


Групи різняться не лише інтенсивністю, а й **характером** ураження. Прифронтові області мають найвищу частку **прямих** втрат — 17,4% проти 2,2% у тилу. Але найбільша частка постраждалих загалом — у **проміжній** групі (76,6%), де прямих втрат лише 7,8%. Це логістичні вузли — Київ, Одеса, Полтава, — які приймають ракетні удари по інфраструктурі й одночасно обслуговують чужі ланцюги постачання, тому потерпають переважно **опосередковано**. У тилу картина протилежна: 28% постраждалих і 15,6% тих, хто взагалі не бачить для себе ризику (проти 0,8% у проміжній групі).

Де найбільший запит на превенцію

Цей розріз загострює висновок розділу 7. Максимальна перевага превенції над грошима — не біля фронту, а в **проміжній групі: фізичний захист критичним вважають 50,8% проти 32,3% за компенсації (+18,5 пп)**. У прифронтових областях обидва пріоритети високі й фактично рівні (45,4% і 48,5%): там уже потрібно і захищатися, і відшкодовувати. У тилу — зворотний розрив (22,3% проти 37,8%, −15,5 пп). Відмінності між групами за фізичним захистом статистично значущі (χ^2, $p < 0{,}001$).

Пояснення узгоджується з профілем ураження: **запит на захист формується там, куди прилітає, а не там, де проходить лінія фронту**. Проміжні регіони вже відчули, що ракета дістає вглиб країни, але ще мають що захищати — на відміну від прифронтових, де частину активів уже втрачено, і від тилових, де загроза досі сприймається як чужа.



Підтримка й бар'єри за близькістю до фронту

Підтримка заходів зростає з наближенням до фронту майже лінійно: компенсації підтримують 91,5% прифронтових підприємств проти 80,2% тилових, фізичний захист — 89,0% проти 76,1%, децентралізацію — 88,6% проти 67,0%. Ще виразніше це видно на МСБ-заходах: швидкий трек компенсацій підтримують 93,3% **прифронтового МСБ проти 64,7% тилового**. Вплив атак на діяльність теж змінюється послідовно — за цінами на ресурси 72,1% значного впливу у прифронтових проти 33,6% у тилових.

Структура бар'єрів різна: у прифронтових областях домінує бюрократія (37,3% проти 23,8% у тилу) — там, де компенсації потрібні терміново, складність процедур найболючіша. У проміжній групі на першому місці **низькі ліміти компенсації** (25,3% проти 11,9% у тилу): удари по великих об'єктах швидко вичерпують граничний розмір покриття.

> **Застереження до цього розрізу.** Групування є аналітичним і базується на близькості області до зони бойових дій станом на період опитування; окремі віднесення (Дніпропетровська, Житомирська, Кіровоградська) можуть бути переглянуті. Донецька, Луганська, Миколаївська та Херсонська області у вибірці не представлені, тому «прифронтова» група описує радше прилеглі, а не окуповані чи безпосередньо бойові території. Крім того, відкриті відповіді (запитання 28) сконцентровані лише у дев'яти областях — 13 із 39 припадають на Сумську і 10 на Хмельницьку, — тож їхній географічний розподіл відображає радше організацію польового етапу, ніж реальні регіональні відмінності, і в цьому розрізі не інтерпретується.

9. Малий і середній бізнес: поглиблений розріз

МСБ-заходи (8–10 в Q23) стосуються лише мікро-, малих і середніх підприємств (364 з 465). Загальна підтримка цих заходів помірна (67–74%), але загальний показник приховує суттєві відмінності в межах групи.

За розміром

Розмір	N	підтр.: шв. трек	підтр.: чужий склад	підтр.: колект. склади	крит.: шв. трек	крит.: колект.
Мікро (до 10)	61	85,4	71,8	82,5	11,5	13,1
Малі (11–50)	139	69,6	64,9	68,8	18,7	14,4
Середні (51–250)	164	74,2	67,7	61,5	18,3	5,5

Найсильніше МСБ-заходи підтримує **мікробізнес**: швидкий трек компенсацій — 85%, колективні захищені склади — 83%. Це логічно: саме мікропідприємства не мають ні власних складів, ні спроможності проходити складні процедури. У середніх підприємств підтримка колективних складів помітно нижча (62%) — у них частіше є власні потужності.

Залежно від зазнаних втрат

Група	N	підтр.: шв. трек	підтр.: чужий склад	підтр.: колект. склади	крит.: шв. трек	крит.: чужий склад
МСБ, що постраждали	161	80,7	73,1	77,8	27,3	16,1
МСБ, що не постраждали	184	68,5	62,2	58,2	10,3	4,3

Розрив всередині МСБ разючий. Постраждалі малі підприємства вважають швидкий трек критичним **у 2,7 раза частіше** (27,3% проти 10,3%, $p < 0,001$), а захист товару на чужому складі — майже в 4 рази частіше (16,1% проти 4,3%, $p < 0,001$). Підтримка колективних складів серед постраждалих також значно вища (78% проти 58%). Це найсильніше емпіричне підтвердження МСБ-блоку: **хто зіткнувся з проблемою, той чітко бачить потребу саме в цих інструментах**.

За регіонами

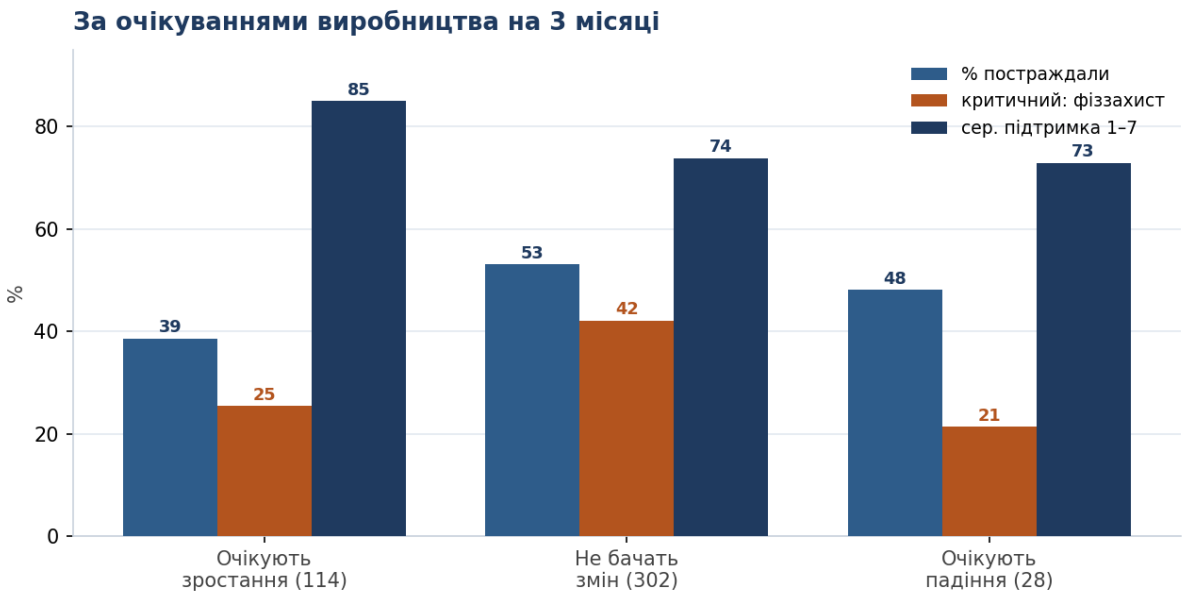
Південь виключено: лише 2 валідні відповіді. Північ — мала база, орієнтовно.

Підтримка МСБ-заходів зростає ближче до фронту: швидкий трек компенсацій підтримують 65% МСБ на Заході, 73% у Центрі та 90% на Сході. Колективні захищені склади на **Заході** підтримують 64%, а на **Півночі** — 91%. **Південь виключено з цього розрізу**: там лише 2 валідні відповіді, чого недостатньо навіть для орієнтовної оцінки. Північ (база близько 20–22 відповідей) наведено з обережністю.

10. Очікування виробництва

Групування за очікуваною зміною обсягів виробництва на наступні 3 місяці (питання 3.1) дає неочевидний результат.

Оптимісти менш зачеплені, але підтримують заходи найсильніше (85% проти 74%). Реальний тягар несе «нейтральна» більшість (очікує без змін): у ній найвища частка постраждалих (53%), найбільша критичність фізичного захисту (42%) і найвищий середній вплив атак (2,36 проти 2,17 в оптимістів). Група «падіння» мала (N = 28), проте не показує сплеску підтримки — тобто підтримка заходів не є простою функцією песимізму, а радше відображає готовність інвестувати у відновлення.



Очікування виробництва	N	% постраждали	крит: Компенс.	крит: Фіззахист	крит: Фінамор.	сер. під-тримка 1–7
Очікують зростання	114	38,6	41,2	25,4	25,4	85,0
Не бачать змін	302	53,1	40,1	42,1	36,1	73,8
Очікують падіння	28	48,1	39,3	21,4	32,1	72,9

11. Перешкоди в доступі та чого бракує

Найважливіший сигнал опитування — не просто про перелік заходів, а про **здатність бізнесу ними скористатися**. Серед МСБ головні перешкоди такі:

Лише мікро-, малі та середні підприємства (N=364); до 2 варіантів.

Лідирують складна бюрократія (24%), висока вартість або вхідний внесок (19%), низькі ліміти компенсації (17%) і брак інформації про програми (15%). Відкриті відповіді (запитання 28) підсилюють це: серед 39 підприємств, які вказали, чого бракує, **17 згадали інформацію та консультації, 13 — спрощення процедур і швидкість, 10 — обсяг фінансування та ліміти** (детально — нижче).

Чого бракує: відкриті відповіді (запитання 28)

Наприкінці блоку респондентам пропонували вільно вказати, якого заходу бракує у програмах підтримки. Прямо зазначили, що чогось бракує, **39 підприємств** — 8,4% від усієї вибірки. Оскільки запитання ставилося лише малому та середньому бізнесу, доречнішою базою є МСБ: там частка становить 10,7%.

Група	Кількість	База, N	Частка, %
Усі респонденти	39	465	8,4
Мікро	10	61	16,4
Малі	13	139	9,4
Середні	16	164	9,8
МСБ загалом	39	364	10,7

Показово, що частка тих, хто бачить прогалини, **найвища серед мікропідприємств — 16,4%**, тоді як серед малих і середніх вона майже вдвічі нижча (9,4% і 9,8%). Це узгоджується з рештою даних: саме мікробізнес найсильніше підтримує МСБ-заходи (85% за швидкий трек) і водночас найчастіше стикається з тим, що наявні програми йому не підходять.

Одна відповідь могла містити кілька потреб, тому згадки не підсумовуються до 39.

У змісті відповідей домінує **інформаційна проблема** (17 згадок): респонденти просили більше конкретної, структурованої та доступної інформації про чинні програми, консультаційний супровід і зрозумілі пояснення умов. Другий блок — **спрощення процедур** (13): менше документів, швидше оформлення, простіші механізми отримання допомоги. Третій — **масштаб фінансової підтримки** (10): достатність компенсацій, підвищення лімітів, доступність фінансування.

Окремо варто відзначити дві відповіді, у яких підприємства **самостійно, без підказки, попросили державні кошти на будівництво сховищ у місцях розташування підприємств**. У відкритому питанні, де жодного переліку заходів не пропонувалося, потреба у фізичному захисті виникла спонтанно — це непрямо підтверджує, що запит на превенцію реальний, хоча бізнес рідко формулює його самостійно. Ще одна відповідь стосувалася навчання та онлайн-курсів, дві — не містили конкретики.

> **Про кодування.** Тематичне групування вище є **аналітичним**, а не переліком варіантів відповіді з анкети. Одна текстова відповідь могла містити кілька різних потреб, тому кількість згадок за темами не підсумовується до 39. Через невелику базу ці результати описують саме групу тих, хто відповів, і слугують якісним доповненням до кількісних даних про бар'єри, а не самостійною оцінкою їхнього поширення.

Голоси бізнесу: дослівні відповіді

Інформація та консультації

«Немає чіткої структурованої інформації, та консультанта онлайн»
— середнє підприємство, Захід

«Мало інформації про діючі програми»
— мікропідприємство, Захід

«Більше інформації про заходи в інтернеті»
— мікропідприємство, Північ

Спрощення процедур і швидкість

«Багато документів щоб отримати цю пільгу»
— мале підприємство, Північ

«Програми перевантажені вимогами»
— середнє підприємство, Північ

«Спрощення процедури отримання державної підтримки»
— середнє підприємство, Схід

Обсяг фінансування та ліміти

«Надані кошти не покривають збитків підприємства»
— мале підприємство, Північ

«Збільшення лімітів компенсації»
— мале підприємство, Схід

«Швидких і доступних програм компенсації збитків»
— середнє підприємство, Центр

Фізичний захист (спонтанні згадки)

«Виділить кошти для побудови сховищ на місцях локації підприємства»
— мале підприємство, Північ

«Виділить кошти на сховища на місцях локації підприємств»
— мале підприємство, Північ

Цитати наведено дослівно, зі збереженням авторського написання та орфографії; зазначено розмір підприємства та макрорегіон.

Перехресна перевірка з основною частиною опитування

Спеціальний блок можна звірити із загальними запитаннями анкети, які ставилися без підказок. Збіг за фактажем досить високий: пошкодження майна або товару як проблему називають 6,9% підприємств — практично та сама величина, що й 7% прямих втрат у запитанні 25. Складнощі з перевезенням відзначають 25,8%, розрив ланцюгів постачання — 18,7%, зростання цін на сировину — 49,5%, що узгоджується з профілем впливу за запитанням 26.

Важливий методичний нюанс. Коли бізнес самостійно називає, що йому допомогло б (запитання 20, без переліку), страхування воєнних ризиків згадують лише 14,6%, а фінансову допомогу постраждалим — 19,8%. Водночас у спеціальному блоці, де заходи пропонувалися у вигляді готового списку, рівень підтримки становив 78–80%. Це класична різниця між **спонтанним і підказаним** запитом: висока підтримка означає «я не заперечую й вважаю це корисним», але не означає, що захід є пріоритетом для підприємства. Саме тому в цьому звіті пріоритети визначаються за критичністю (запитання 24), а не за рівнем підтримки. Додатковий доказ того самого: 11,4% заявили, що жоден із заходів для них не актуальний, а ще 12,3% не змогли відповісти.

Це узгоджується і з рівнем обізнаності. Частка відповідей «не знаю» в блоці підтримки становить 44–45 осіб для добре зрозумілих заходів, але зростає до 79 для холодного ланцюга — саме того заходу, який має найнижчу підтримку (65%). Тобто, нижча підтримка вузькоспеціалізованих заходів частково пояснюється не запереченням, а **незнайомістю з предметом**. Серед МСБ 16,2% зазначили, що ніщо не заважає їм

користуватися програмами, а ще 19,0% не змогли відповісти — тобто понад третина або не стикалася з бар'єрами, або не має досвіду участі.

Бар'єри різняться за регіонами

Регіон	N МСБ	Бюрократія	Вартість / внесок	Низькі ліміти	Товар на чужому складі	Немає інформації
Захід	151	23,8	19,2	9,3	9,9	19,2
Центр	127	16,5	18,9	25,2	11,8	12,6
Схід	47	31,9	17,0	31,9	10,6	6,4
Північ	28	46,4	25,0	3,6	14,3	21,4

Структура перешкод неоднакова, і це має практичні наслідки. На **Півночі** домінує бюрократія (46%) — там, де найбільше прямих втрат, процедури найскладніші й найболючіші. У Центрі та на Сході на перший план виходять **низькі ліміти компенсації** (25% і 32%), тобто програми формально доступні, але їхнього обсягу недостатньо. На **Заході**, натомість, помітнішим є брак інформації (19%). Отже, **універсального «одного бар'єра» немає**: захід потребує передусім інформування, схід і центр — вищих лімітів, північ — радикального спрощення процедур.

12. Фокус-група: що підтвердили й уточнили представники бізнесу

Щоб перевірити результати опитування іншим методом (тріангуляція), 25 вересня 2026 року ІЕД провів онлайн-фокус-групу з представниками бізнесу та бізнес-асоціацій (9 учасників, 1 модератор). Учасникам представили основні результати опитування та запропоновані заходи й попросили оцінити, наскільки вони відповідають практиці на їхніх підприємствах.

Таблиця. Висновки опитування та їх перевірка на фокус-групі

Висновок опитування	Що сказали учасники фокус-групи	Підсумок
Найкритичніші заходи — компенсації та страхування, фізичний захист, фінансова амортизація удару.	Учасники погодилися, що саме ці напрями залишаються ключовими.	**Підтверджено**
Постраждалі підприємства частіше називають критичним фізичний захист (44% проти 30%).	Бізнес, який уже постраждав, сильніше наголошує на превенції: відновити потужності, логістику й клієнтів дорожче, ніж запобігти втратам.	**Підтверджено**
Пріоритети різняться залежно від розміру, регіону та досвіду удару.	Співвідношення превенції та компенсації залежить від розміру, розташування й ступеня пошкоджень; можливість захисту — від масштабу бізнесу.	**Підтверджено й уточнено**
Головне вузьке місце — доступ: бюрократія, вартість, ліміти, брак інформації.	Найважливіше — швидкість допомоги; вимоги до документів надто формальні; бізнес не завжди знає про наявні механізми.	**Підтверджено й уточнено**
Страхування воєнних ризиків підтримують у списку (78–80%), але без підказки згадують лише 14,6%.	Інтерес до страхування зростає, але продукти не відповідають потребам: для великих підприємств ліміти покриття занадто низькі.	**Уточнено**
Фізичний захист — серед найкритичніших заходів, але інші превентивні заходи (розосередження, приховування) нечасто називають критичними; звіт пропонує враховувати захист під час надання компенсацій.	Превенцію підтримують, але застерігають: автоматична прив'язка компенсації до вимог щодо захисту може залишити без підтримки тих, хто не може впливати на захист (наприклад, малих постачальників на складах мереж).	**Застереження**

Обговорення загалом **підтвердило основні висновки опитування** щодо впливу атак на бізнес і актуальності запропонованих заходів. Водночас воно дало змогу уточнити, які саме інструменти потрібні різним групам підприємств, і показало кілька ризиків у тому, як ці заходи можуть бути реалізовані.

Бізнес уже адаптується самостійно

Учасники навели приклади організаційних заходів, які підприємства вже застосовують, щоб зменшити можливі втрати:

- розосереджують товарні запаси між кількома локаціями та регіонами, скорочують обсяг продукції на власних складах, використовують орендовані майданчики;
- створюють буферні запаси критичної сировини, мають кількох постачальників і кілька маршрутів доставки;
- обмежують публічну інформацію про розташування виробничих і складських потужностей;
- частину запасів окремі підприємства зберігають за межами України.

Це узгоджується з результатами опитування: розосередження зберігання та приховування місць зберігання — превентивні рішення, які бізнес може ухвалити самостійно і які коштують найменше.

Можливості превенції залежать від розміру

Для **великих виробничих підприємств** зі значними площами повноцінний фізичний захист часто є технічно складним або практично неможливим без участі держави. Для **малого, і особливо мікробізнесу,** головне обмеження — брак коштів. Багато таких підприємств працюють в орендованих приміщеннях, тож вкладати в складний інженерний захист для них економічно недоцільно. Тому учасники наголошували на співфінансуванні превентивних заходів, пільговому фінансуванні та грантах, а для малого бізнесу — на простих процедурах і швидкому отриманні допомоги.

Швидкість допомоги важить не менше, ніж її розмір

Це один із найчіткіших висновків обговорення. Допомога має надходити тоді, коли підприємство ще може швидко відновити роботу або перемістити виробництво, а не через кілька місяців чи років. Затягування процедур знецінює навіть значну компенсацію. Тому процедури фіксації збитків, розгляду заяв і ухвалення рішень щодо компенсації варто максимально спростити та стандартизувати. Серед додаткових інструментів учасники називали пільгові або фактично безвідсоткові кредити на відновлення зруйнованого бізнесу, тимчасові податкові преференції, гранти, а також відновлення чи розширення програм підтримки релокації.

Страхування воєнних ризиків: інтерес є, продукти не підходять

Інтерес бізнесу до страхування воєнних ризиків зростає, але доступні продукти не завжди відповідають його потребам. Для великих підприємств ліміти покриття можуть становити лише невелику частку можливих збитків, тому страхування економічно невигідне. Учасники також навели приклади надмірно формальних вимог до отримання державної компенсації частини страхової премії: окремі підприємства не можуть подати передбачені процедурою документи про придбання обладнання, бо отримали його в інший законний спосіб (наприклад, під час приватизації). Механізми треба адаптувати до того, як насправді працюють українські підприємства.

Застереження: не прив’язувати компенсацію автоматично до вимог щодо захисту

Учасники застерегли від того, щоб право на компенсацію автоматично залежало від попереднього виконання певного набору вимог щодо фізичного захисту. Єдині критерії важко встановити через великі відмінності між підприємствами, видами діяльності, способами використання складів і можливостями самостійно керувати ризиками. Наприклад, малі постачальники можуть зберігати продукцію на складах великих торговельних мереж і фактично не впливати на рівень їхнього захисту. Жорстка прив’язка компенсації до попередніх інвестицій у захист може залишити частину постраждалих підприємств без підтримки.

Інформування: роль торгово-промислових палат і бізнес-асоціацій

Бізнес не завжди достатньо знає про наявні механізми підтримки, порядок документування збитків, підтвердження форс-мажорних обставин і можливості звернення до національних та міжнародних механізмів. Торгово-промислові палати та бізнес-асоціації вже виконують роль посередника між

державою і підприємствами: консультують щодо документів, допомагають фіксувати збитки та поширюють інформацію про доступні інструменти.

> **Підсумок фокус-групи.** Допомога бізнесу має поєднувати превенцію, швидку компенсацію та інструменти фінансового відновлення, але їхнє співвідношення має залежати від розміру підприємства й характеру його діяльності. Учасники застерігали від масштабного фінансування дорогих інфраструктурних заходів захисту без оцінки їхньої ефективності та від надмірного ускладнення доступу до компенсацій. Пріоритети — швидкість, простота і прозорість процедур, пристосованість програм до реальних умов роботи підприємств і ширше залучення міжнародних партнерів до грантового та страхового фінансування відновлення.

13. Висновки та рекомендації для аналітичної записки

Заходи поділяються на дві групи — **превенцію** (не дати знищити) і **компенсацію** (відшкодувати, коли знищено). Опитування показує, що бізнес природно тяжіє до компенсацій: вони критично важливі для всіх груп незалежно від регіону та досвіду удару. Превенція ж має високу підтримку, але низький пріоритет — і саме тому потребує окремих стимулів, а не лише пропозиції для бізнесу. Рекомендації нижче враховують цю різницю, а також результати обговорення висновків опитування з представниками бізнесу на фокус-групі (розділ 12).

- **Підтвердити напрям руху та пріоритети.** Компенсації/страхування, фізичний захист і фінансова амортизація залишаються ключовими — саме ці заходи мають найвищу критичність і підтримку.
- **Зсунути акцент з відбудови на превенцію.** У Центрі фізичний захист уже критичніший за гроші (44% проти 34%), на Сході — на одному рівні. Захід і Північ недооцінюють загрозу знищення, і саме там превентивна складова потребує активного розвитку.
- **Не покладатися лише на інформування.** Превентивні заходи мають високу підтримку на словах (70–90%), але низьку критичність (10–16%) — розрив між «я за» і «я витрачу». Потрібні обов'язкові вимоги та фінансові стимули, які враховуються під час надання компенсацій і страхування (хоча це питання викликало дискусію серед учасників фокус-групи).
- **Інтерпретувати підтримку обережно.** Без підказки страхування воєнних ризиків згадують лише 14,6% підприємств, тоді як у підказаному списку — 78–80% підтримки. Пріоритети слід визначати за критичністю, а не за рівнем схвалення; підвищення обізнаності є передумовою для реального попиту.
- **Спрямовувати підтримку залежно від близькості до фронту, а не лише за географічною ознакою.** Прифронтові області потребують одночасно захисту і швидких компенсацій (обидва пріоритети — ~46–49%) та радикального спрощення процедур (бюрократія — 37%). Проміжні логістичні вузли — передусім превенції (фізичний захист — 51%) і вищих лімітів (25%). Тил — інформування та умовності доступу, бо саме там загроза недооцінена.
- **Додати постійний напрям «доступ та інформування», який діє в усіх заходах.** Єдиний портал/реєстр програм, консультаційний супровід і спрощені процедури — пряма відповідь на головний бар'єр.
- **Зберегти й посилити спеціальні заходи для МСБ (МСБ-блок).** Мікробізнес і постраждалі МСБ найсильніше підтримують заходи зі спрощення та пришвидшення; для них швидкий трек — критично важливий інструмент.
- **Зробити швидкість і простоту допомоги головним критерієм, а захист — стимулом, а не умовою доступу (за результатами фокус-групи).** Допомога має цінність, поки підприємство ще може відновити роботу або перенести виробництво. Тому потрібні: стандартизована й спрощена процедура фіксації збитків і розгляду заяв; швидкі інструменти відновлення — пільгові (фактично безвідсоткові) кредити, тимчасові податкові преференції, гранти, відновлення програм релокації; перегляд вимог до

державної компенсації страхової премії (з урахуванням інших законних способів набуття обладнання) і лімітів покриття для великих підприємств. Вимоги щодо захисту варто розглядати як стимул, а не як підставу для відмови в компенсації — особливо для тих, хто не контролює захист складу (наприклад, малі постачальники на складах торговельних мереж). Для МСБ превенцію потрібно співфінансувати, а торгово-промислові палати й бізнес-асоціації — залучати як посередників в інформуванні та документуванні збитків.

> **Методична примітка.** Значущість (p) розрахована за χ^2 для розрізів «постраждалі vs решта» (у т. ч. у межах МСБ). Решта відмінностей описові. Дані незважені; групи з малим N позначено в тексті. Південь виключено з МСБ-розрізу через недостатню кількість валідних відповідей (2).

Звіт підготовлено на основі мікроданих опитування ІЕД (хвиля #52) та матеріалів фокус-групи з представниками бізнесу (25.09.2026). Відсотки округлені. Формулювання заходів відповідають анкеті.

Додаток. Запитання анкети, використані в аналізі

Нижче наведено дослівні формулювання тих запитань щомісячного опитування ІЕД «Український бізнес під час війни» (хвиля #52, серпень 2026), на яких побудовано цей звіт. Спеціальний блок про атаки на логістику — це запитання 23–28; решта наведених запитань використовувалася для розрізів і перехресної перевірки.

Повна анкета містить понад 30 запитань, тому тут не відображається.

Частина 1. Спеціальний блок про атаки на логістику (запитання 23–28)

Ці шість запитань були розроблені спеціально для цього дослідження та увійшли до серпневої хвилі опитування. Саме на них побудовано основні результати звіту.

Запитання 23. Останнім часом посилилися російські атаки на склади, розподільчі центри, логістичну інфраструктуру та інші об'єкти, що забезпечують постачання товарів на український ринок. Які заходи або стимули, на Вашу думку, варто вжити державі для підтримки бізнесу за умов цих атак? Оцініть, будь ласка, наскільки Ви підтримуєте кожен захід

Одна відповідь у кожному рядку. Шкала: 5 повністю підтримую · 4 радше підтримую · 3 нейтрально · 2 радше не підтримую · 1 зовсім не підтримую · −98 не знаю. Варіанти 8–10 — лише для мікро-, малих і середніх підприємств.

1. Масштабування компенсацій/страхування: покриття товарних запасів, вищі ліміти, швидкі авансові виплати
2. Співфінансування фізичного захисту складів (укриття, обвалування, РЕБ/антидрон, розосередження)
3. Стимули до децентралізації та приховування локацій складів
4. Окрема лінія підтримки холодного ланцюга (рефрижератори, генератори, резервні холодсклади)
5. Утримання операційної спроможності: бронювання водіїв/будівельників, держплощі
6. Фінансова амортизація: відтермінування податків, пільгові кредити, пільги з ПДВ/мит
7. Координація та обмін даними про загрози, диверсифікація маршрутів
8. ЛИШЕ ДЛЯ МСБ: Спрощений «швидкий трек» компенсацій і грантів (мінімум документів, гранти для мікро)
9. ЛИШЕ ДЛЯ МСБ: Захист власників товару на чужих (орендованих/3PL) складах — компенсація за власником товару
10. ЛИШЕ ДЛЯ МСБ: Колективні захищені склади за доступною орендою

Запитання 24. Які з перелічених заходів найкритичніші саме для Вашого бізнесу?

Оберіть до 3 варіантів. Перелік заходів 1–10 той самий, що в запитанні 23; додатково:

— Жоден захід не актуальний (варіант 11)
— Не знаю / Важко сказати (варіант 12)

Запитання 25. Чи постраждало Ваше підприємство від атак на склади, розподільчі центри, логістичну інфраструктуру за останній рік?

Одна відповідь.

1. Так, прямі втрати (пошкоджене майно/товар)
2. Так, непрямі (зрив постачання, зростання цін)
3. Ні, але відчуваємо ризик
4. Ні і не відчуваємо ризику
5. Не знаю / Важко сказати (−98)

Запитання 26. Вкажіть, будь ласка, як ці атаки вплинули на вказані нижче аспекти діяльності Вашого підприємства за шкалою від 1 — «Немає впливу» до 3 — «Значний вплив»

Одна відповідь у кожному рядку. Шкала: 1 немає впливу · 2 помірний вплив · 3 значний вплив · −98 не знаю · −99 не стосується підприємства.

1. Наявність сировини та комплектуючих
2. Терміни доставки
3. Вартість транспортування
4. Ціни на сировину та інші ресурси
5. Зберігання продукції
6. Постачання продукції клієнтам

Запитання 27. Що, на Вашу думку, найбільше перешкоджає малому бізнесу користуватися державними програмами підтримки?

Лише для мікро-, малих та середніх підприємств. Оберіть до 2 варіантів.

1. Складна бюрократія / багато документів
2. Високий вхідний внесок або вартість страхування
3. Низькі ліміти компенсації
4. Не покривають товар на чужому складі

5. Немає інформації про програми
6. Нічого не заважає
7. Не знаю / Важко сказати
8. Інше (вкажіть)

Запитання 28. Чи, на Вашу думку, у цих програмах бракує певного заходу або заходів? Якщо так, яких?

Опишіть коротко своїми словами.

1. Не бракує жодних заходів
2. Бракує: (відкрита відповідь)

Частина 2. Запитання, використані для розрізів і перехресної перевірки

Ці запитання є частиною основної, регулярної анкети щомісячного опитування й не належать до спеціального блоку. Запитання 21, 30 і 31 використано для побудови розрізів за розміром підприємства, регіоном і видом діяльності; запитання 2 — для групування за очікуваннями щодо обсягів виробництва. Запитання 14 і 20 ставилися без підказок щодо атак на логістику, тому слугували для перехресної перевірки результатів спеціального блоку.

Запитання 2 (рядок «обсяги виробництва»). Вкажіть, будь ласка, як змінилися такі показники діяльності Вашого підприємства за останній місяць та яких змін у них Ви очікуєте протягом наступних 3 місяців

Шкала: + зростання · 0 такий же рівень · – зменшення · НЗ не знаю · НВ не стосується. У звіті використано очікування на наступні 3 місяці щодо обсягів виробництва (торгівлі, послуг).

Запитання 14. Оберіть, будь ласка, найбільші перешкоди, з якими Ваше підприємство зіштовхується зараз

Можна вибрати до 4 відповідей. У звіті використано для перехресної перевірки.

1. Пошкодження майна або товару внаслідок бойових дій
2. Небезпечно працювати
3. Перебої з електро-, водо- або теплопостачанням
4. Зменшення попиту на продукцію/послуги
5. Брак палива
6. Складнощі з перевезенням сировини чи готових товарів територією України
7. Брак робочої сили внаслідок призову на військову службу та/або виїзду співробітників
8. Зростання цін на сировину та матеріали або товари, які Ви продаєте
9. Розрив ланцюжків постачання
10. Брак обігових коштів
11. Корупція
12. Державне регулювання курсу валют
13. Блокування податкових накладних
14. Неправомірні вимоги або тиск з боку контролюючих чи правоохоронних органів
15. Не було проблем
16. З іншими (вкажіть)

Запитання 20. Які з таких подій або змін найбільше покращили б становище Вашого бізнесу, якби вони відбулися?

Оберіть до 6 варіантів. У звіті для перехресної перевірки використано спонтанний запит проти підказаного.

1. Спрощення процедур імпорту
2. Зниження податків
3. Фіксування податків на поточному рівні без їх збільшення
4. Програми доступних кредитів для бізнесу
5. Закінчення війни
6. Отримання замовлень від держави
7. Вирішення питання з блокуванням податкових накладних
8. Бронювання працівників
9. Деокупація територій України
10. Фінансова допомога постраждалому і зруйнованому бізнесу
11. Зменшення корупції
12. Спрощення законодавчих вимог до бізнесу (дерегуляція)
13. Захист та відновлення енергосистеми України
14. Допомога з пошуком партнерів, клієнтів, виходом на нові ринки
15. Страхування ризиків для бізнесу, пов’язаних з війною
16. Переведення більшої кількості державних послуг у «цифровий» формат

17. Посилення боротьби з контрабандою товарами
18. Допомога з навчанням чи перенавчанням персоналу
19. Спрощення вимог до звільнення працівників
20. Програми прямої державної допомоги для бізнесу
21. Повернення українських громадян з-за кордону
22. Інше (вкажіть)

Запитання 21. Вкажіть, будь ласка, скільки осіб наразі працює на Вашому підприємстві, включно з Вами?

Одна відповідь. За цим запитанням визначався розмір підприємства; відповіді 1–3 утворюють групу МСБ.

1. До 10 осіб — мікро
2. 11–50 осіб — малі
3. 51–250 осіб — середні
4. 251 особа і більше — великі
5. Інше (вкажіть)

Запитання 30. Вкажіть, будь ласка, область, у якій розташоване Ваше підприємство

Одна відповідь; перелік областей України та м. Київ. У звіті використано для групування за макрорегіонами та за близькістю до зони бойових дій.

Запитання 31. Який основний вид діяльності Вашого підприємства?

Одна відповідь. У звіті види діяльності укрупнено до груп: сільське господарство, промисловість, будівництво, торгівля, послуги.

1. Сільське господарство
2. Виробництво металу та металообробка
3. Хімічна промисловість
4. Машинобудування
5. Деревообробна промисловість
6. Виробництво будівельних матеріалів
7. Харчова промисловість
8. Виробництво тканин, одягу чи взуття
9. Поліграфічна промисловість
10. Інші виробництва
11. Будівництво, ремонт приміщень
12. Оптова торгівля
13. Роздрібна торгівля
14. Транспортні послуги, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність
15. Комп’ютерне програмування (IT)
16. Телекомунікації (електрозв’язок)
17. Видавнича діяльність
18. Інші послуги
19. Не знаю / Важко сказати

Джерела формулювань: анкета щомісячного опитування підприємств «Український бізнес під час війни», ІЕД, серпень 2026 (#52).