

Результати дослідження «Встояти та працювати: виклики й рішення бізнесу в Україні щодо забезпечення стійкості»

Березень 2026 року



Зміст

01	Методологія дослідження	3
02	Ключові висновки	4
03	Профіль респондентів	6
04	Результати дослідження	
	А. Фінансова стійкість	7
	Б. Операційна стійкість та безперервність діяльності	12
	В. Безперервність в управлінні людьми	16
	Г. Взаємодія з клієнтами, партнерами та державою	19

Методологія дослідження



Мета

Метою дослідження є аналіз поточних викликів для бізнесу в Україні в умовах тривалої війни, вивчення практик адаптації та забезпечення операційної стійкості, а також визначення очікувань бізнесу щодо ефективної взаємодії з державою та громадами.



Цілі

- Визначити ключові виклики, з якими стикається бізнес в Україні в умовах війни, та окреслити їхній вплив на операційну діяльність.
- Проаналізувати практики адаптації бізнесу та механізми забезпечення операційної стійкості в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.
- З'ясувати очікування бізнесу щодо ефективної взаємодії з державними інституціями та місцевими громадами для підтримки діяльності й розвитку в умовах війни.



Методологія

Підхід до збору даних: онлайн-опитування.

Цільова аудиторія: топменеджмент компаній різних галузей економіки (члени АСС).

Період проведення опитування: 12-26 лютого 2026 року.

Кількість респондентів: 53.

Ключові висновки (1/2)



Майже третина компаній відчули критичний або значний вплив відключень електроенергії в осінньо-зимовий період **на фінансовий результат**. Водночас 94% стабільно виконують зобов'язання перед партнерами.



Найкритичнішим фінансовим викликом є **зростання собівартості**. Компанії реагують на це оптимізацією операційних витрат (64%), переглядом інвестиційних планів (42%) і коригуванням цінової політики (34%). У більшості компаній **виплати заробітної плати залишились своєчасними** (92%).



Зацікавленість у залученні зовнішнього фінансування є достатньо низькою: 43% компаній не відчують такої потреби. Водночас серед тих, хто може його потребувати (57%), дві третини не мають доступу до фінансування на прийнятних умовах.



Більшість компаній **системно працюють над забезпеченням безперервності діяльності та мають відповідні плани** (58%), **однак кожна п'ята все ще діє ситуативно**. Приблизно 40% респондентів заявляють, що **здатні підтримувати ключові процеси під час тривалих відключень електроенергії** понад п'ять днів.



Для забезпечення безперервності роботи майже 60% компаній **понесли витрати в межах 1-5% загальних витрат** за період вересень 2025 року – січень 2026 року. Кошти переважно спрямовувались на енергетичну автономність (75%), програми підтримки персоналу (38%) та безпеку (25%).

Ключові висновки (2/2)



Майже половина компаній (45%) не відчули значного впливу на продуктивність працівників у осінньо-зимовий період, що може свідчити про високий рівень адаптації або відсутність реальних даних про зміну продуктивності. **Однак практично така ж частка респондентів (41%) відзначили ознаки її зниження:** нерівномірне навантаження (23%), зниження мотивації персоналу (23%), уповільнення темпів роботи та погіршення її якості (21% та 15% відповідно).



Підтримка клієнтів стала важливим фактором стабільності бізнесу. Приблизно 72% компаній мають визначені правила комунікації з клієнтами у кризових ситуаціях, а бізнеси з фізичними точками взаємодії додатково забезпечують базові зручності для відвідувачів.



Взаємодія з органами місцевого самоврядування є доволі активною (лише 8% респондентів не взаємодіють), але переважно обмежується виконанням регуляторних вимог і участю в соціальних або гуманітарних ініціативах. Водночас існує потенціал для поглиблення співпраці, зокрема у сфері реалізації спільних інвестиційних проєктів. **Бізнес очікує більшої відкритості та передбачуваності у взаємодії з місцевою владою.**



Державні програми фінансової підтримки використовуються обмежено: 94% компаній-учасниць дослідження не зверталися за державною фінансовою підтримкою в осінньо-зимовий період (77% не мали такої потреби, 17% – мали, але все одно не звертались). Водночас серед бізнес-лідерів існує сприйняття, що **процедури є надто складними**. Серед інших викликів також називають **низький рівень поінформованості** про доступні інструменти підтримки.

Профіль респондентів

Галузь компанії

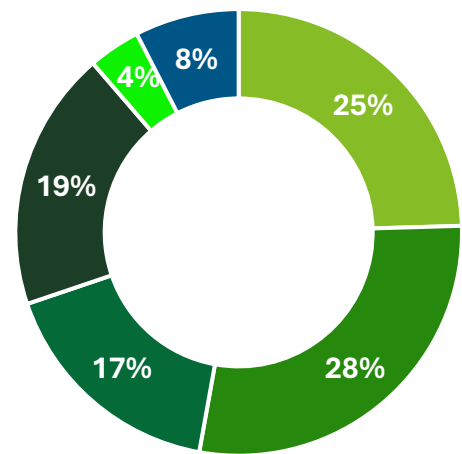


Також в опитуванні брали участь представники таких галузей: консалтинг, фармацевтика, авіація, тютюнова продукція, будівельна та промислова хімія, медицина, освіта

Вибірка (n = 53)

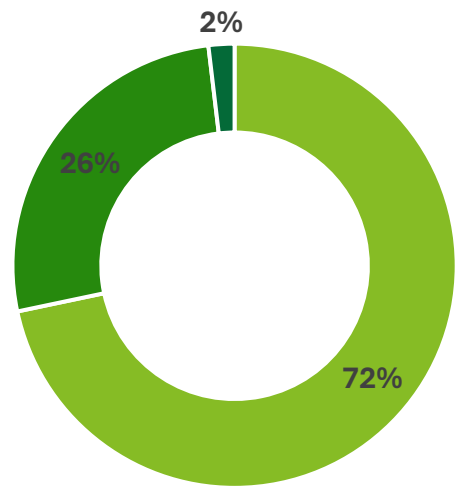
Розмір компанії

(за чисельністю)



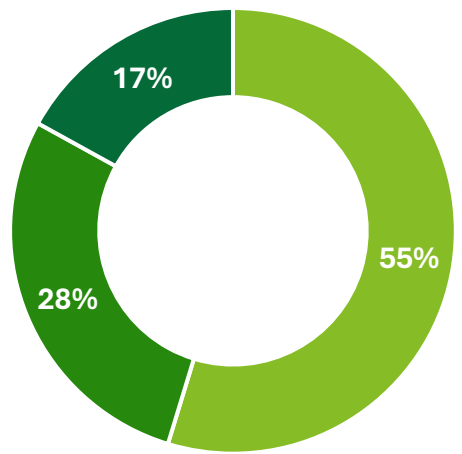
- Менше 100 працівників
- 101-500 працівників
- 501-1000 працівників
- 1001-5000 працівників
- 5001-10000 працівників
- Понад 10000 працівників

Категорія компанії



- Компанія з іноземним капіталом
- Приватна українська компанія
- Недержавна організація

Посада респондента



- CEO
- Вища управлінська ланка
- Середня управлінська ланка

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

А

**Фінансова
стійкість**

Б

Операційна
стійкість та
безперервність
діяльності

В

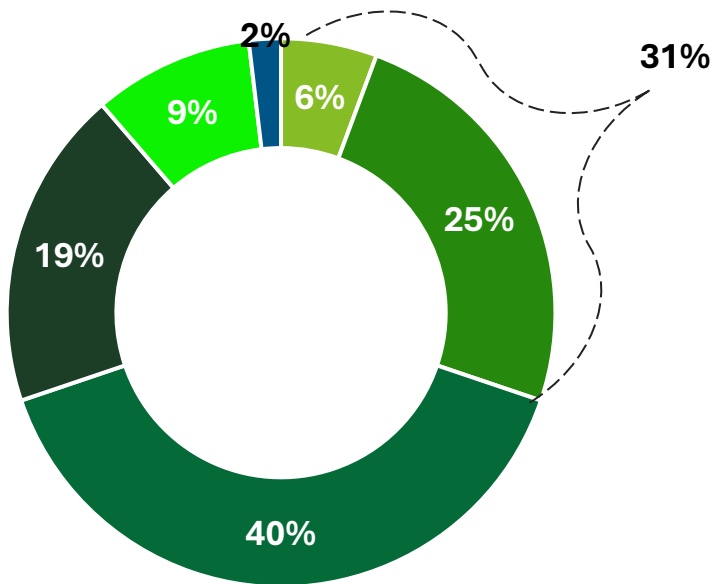
Безперервність в
управлінні людьми

Г

Взаємодія з
клієнтами,
партнерами та
державою

Майже третина компаній відчули критичний або значний вплив відключень на фінансовий результат. Більшість респондентів виділяли до 5% загальних витрат на підтримання стійкості.

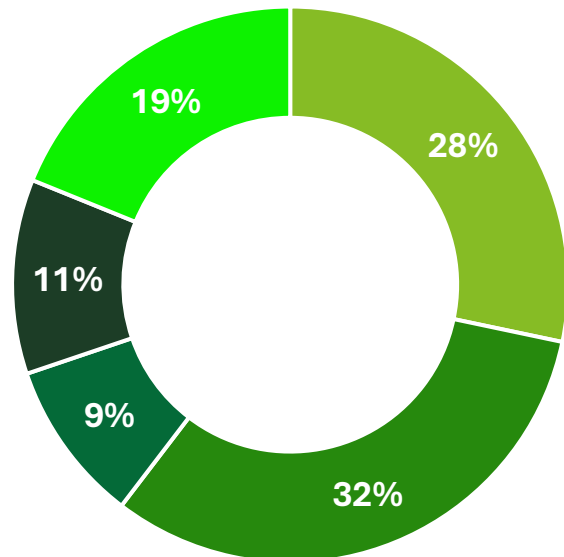
Який **вплив** мали відключення електроенергії на **фінансові результати** вашої компанії за період вересень 2025 року – січень 2026 року?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



- Критичний
- Помірний
- Не мали впливу
- Значний
- Незначний
- Важко відповісти

Вибірка (n = 53)

Яку частку загальних витрат компанії за період вересень 2025 року – січень 2026 року становили **витрати, пов'язані із забезпеченням стійкості**?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



- До 1%
- 1-5%
- 6-10%
- 11-20%
- Важко відповісти

Додаткові витрати здебільшого були спрямовані на забезпечення альтернативними джерелами електроенергії, а також на підтримку персоналу та безпеку

Які **додаткові витрати, пов’язані із забезпеченням стійкості**, стали найбільш суттєвими для вашого бізнесу за період вересень 2025 року – січень 2026 року?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 53)

Найбільш критичним фінансовим викликом є зростання собівартості. Компанії реагують на це оптимізацією операційних витрат, переглядом інвестиційних планів і коригуванням цінової політики. Виплати заробітної плати залишалися своєчасними.

Які фінансові виклики наразі є **найбільш критичними** для вашого бізнесу?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Як компанія наразі **адаптується** до фінансових викликів, спричинених війною, обстрілами та нестабільністю енергопостачання?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



У **92%** компаній фінансові виклики **не вплинули на своєчасність виплати заробітної плати** працівникам

Вибірка (n = 53)

Понад 40% компаній не повідомляють про потребу у зовнішньому фінансуванні. Водночас лише 19% можуть залучати зовнішнє фінансування на прийнятних умовах.

Як ви оцінюєте поточний **доступ** компанії **до зовнішнього фінансування** (кредити, лізинг, інвестиції)?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 53)

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

А

Фінансова стійкість

Б

Операційна
стійкість та
безперервність
діяльності

В

Безперервність в
управлінні людьми

Г

Взаємодія з
клієнтами,
партнерами та
державою

Окрім викликів, пов’язаних із відключеннями електроенергії, постійними факторами, що порушують стабільність бізнес-процесів, залишаються безпекові ризики та нестача персоналу

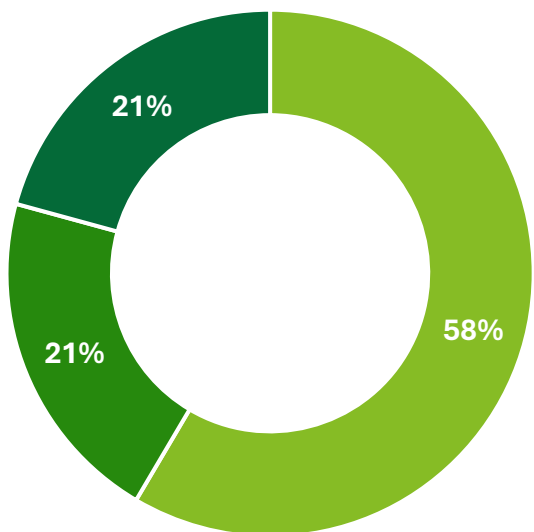
Які фактори наразі найбільше **порушують стабільність бізнес-процесів** вашої компанії?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 53)

Приблизно 60% компаній мають формалізовані плани безперервності, тоді як кожна п'ята все ще діє ситуативно. Понад 40% можуть підтримувати ключові процеси під час тривалих відключень електроенергії понад п'ять днів

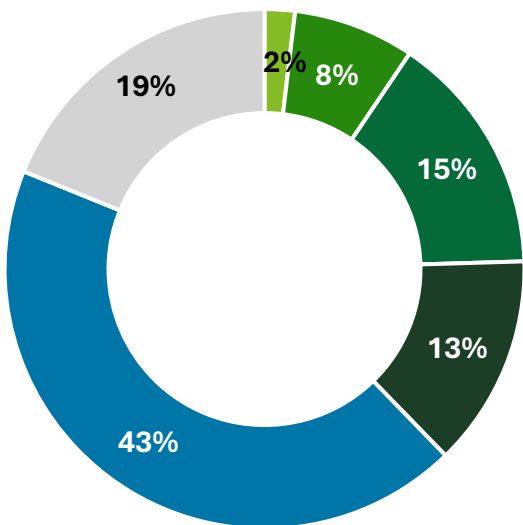
Як організовано **управління безперервністю діяльності** у вашій компанії?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



- Є формалізовані плани та процедури
- Є окремі напрацювання без формалізації
- Рішення приймаються ситуативно

Вибірка (n = 53)

Протягом якого періоду ваша компанія здатна підтримувати ключові бізнес-процеси у разі тривалих відключень електроенергії?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



- Менше 6 годин
- 6-12 годин
- 12-24 години
- 3-5 днів
- Понад 5 днів
- Важко відповісти

Більшість респондентів не переглядали ІТ/ІБ-плани. Водночас майже 40% компаній прискорили темп цифровізації у відповідь на зовнішні виклики

Як змінився темп цифровізації (диджиталізації) вашого бізнесу з вересня 2025 року?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 53)

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

А

Фінансова стійкість

Б

Операційна
стійкість та
безперервність
діяльності

В

**Безперервність в
управлінні
людьми**

Г

Взаємодія з
клієнтами,
партнерами та
державою

Частка лідерів, які не відчують змін у продуктивності працівників, практично співпадає з часткою тих, які відзначають виклики з нерівномірним навантаженням, зниженням мотивації персоналу, падінням темпів і якості роботи, ефективності комунікацій

Як змінилась **продуктивність** працівників у вашій компанії з вересня 2025 року?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 53)

Для підтримки працівників компанії впроваджують гнучкий графік, забезпечують базові умови для роботи й життя, а також надають психологічну підтримку. Водночас лише 30% роботодавців надавали пряму фінансову допомогу.

Які **програми підтримки** працівників впроваджено в компанії для безпеки і забезпечення продуктивності в поточних умовах?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 53)

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

А

Фінансова стійкість

Б

Операційна
стійкість та
безперервність
діяльності

В

Безперервність в
управлінні людьми

Г

Взаємодія з
клієнтами,
партнерами та
державою

ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ

72% компаній мають правила комунікації з клієнтами у кризових ситуаціях, а бізнеси з фізичними точками взаємодії додатково забезпечують базові зручності – доступ до санвузлів, можливість попрацювати, отримати їжу та напої або скористатись укриттям

Чи має ваша компанія спеціальні сценарії або **правила комунікації** з клієнтами на випадок кризових ситуацій?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 53)

Які **види підтримки** ваша компанія надає **клієнтам** або іншим відвідувачам через фізичні точки взаємодії в Україні?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 22)

ВЗАЄМОДІЯ З ПАРТНЕРАМИ

Більшість компаній спроможні дотримуватися строків виконання зобов’язань перед партнерами, а їхні контрагенти, хоча інколи допускають поодинокі затримки, здебільшого також виконують свої зобов’язання

Наскільки **ваша компанія** спроможна дотримуватися строків виконання зобов’язань перед партнерами в поточних умовах?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 53)

Наскільки **бізнес-партнери** та **контрагенти** спроможні дотримуватися строків виконання зобов’язань перед вашою компанією?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



ВЗАЄМОДІЯ З ДЕРЖАВОЮ

Взаємодія з громадами переважно обмежується виконанням регуляторних вимог та участю в соціальних або гуманітарних ініціативах, тоді як спільні інвестиційні проєкти реалізуються рідко. Бізнес прагне відкритості та передбачуваності у взаємодії

У яких **форматах** ваша компанія **взаємодіє** з органами місцевого самоврядування?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 53)

Які **фактори** взаємодії з органами місцевого самоврядування є **важливими** для вашого бізнесу з точки зору ухвалення рішень про інвестування та співпрацю?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



ВЗАЄМОДІЯ З ДЕРЖАВОЮ

94% компаній не зверталися за державною фінансовою підтримкою в осінньо-зимовий період. Водночас бізнес відзначає складність процедур і недостатню поінформованість щодо доступних інструментів підтримки.

77% компаній **не мали потреби** у фінансовій підтримці від держави,
17% – **мали, проте не зверталися** за підтримкою

Які **бар’єри**, на вашу думку, найбільше заважають бізнесу отримувати державну підтримку?
(Запитання з кількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 53)



Deloitte означає одну чи декілька юридичних осіб, а саме компанію Deloitte Touche Tohmatsu Limited (далі – DTTL), фірми у складі її глобальної мережі, а також пов’язані з ними юридичні особи (далі разом – Організація Deloitte). DTTL (також – Deloitte Global), кожна фірма у складі її мережі, а також пов’язані з ними особи є юридично окремими та незалежними особами, які не мають повноважень створювати або накладати одна на одну або брати на себе від імені одна одної зобов’язання перед третіми особами. DTTL, кожна фірма у складі мережі DTTL, а також пов’язані з ними юридичні особи несуть відповідальність тільки за власні дії чи бездіяльність і не відповідають за дії чи бездіяльність одна одної. DTTL не надає послуги клієнтам. Дізнатися більше ви можете за посиланням www.deloitte.com/about.

Професійними послугами компанії Deloitte як провідного постачальника професійних послуг користуються приблизно 90% із п’ятисот найбільших за рівнем доходу компаній світу, включених до щорічного рейтингу Fortune Global 500®, а також тисячі приватних компаній. Значущі та націлені на перспективу результати роботи наших фахівців сприяють підвищенню довіри суспільства до ринків капіталу, а також допомагають клієнтам здійснювати трансформацію їхнього бізнесу та успішно розвиватися. Історія Deloitte налічує 180 років, географія його мережі охоплює понад 150 країн та територій світу, де приблизно 460,000 працівників щодня здійснюють вплив, що має значення. Дізнатися більше про діяльність Deloitte ви можете на вебсайті за посиланням www.deloitte.com.

Це повідомлення містить лише інформацію загального характеру і не вважається професійною консультацією або послугою, наданою компанією Deloitte Touche Tohmatsu Limited (далі – DTTL), будь-якою з фірм у складі її глобальної мережі або будь-якими пов’язаними з ними юридичними особами. Отже, перш ніж ухвалювати будь-яке рішення чи вдаватися до будь-яких дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище або бізнес, рекомендуємо звернутися за консультацією до кваліфікованого професійного консультанта.

Ми не надаємо жодних заяв, гарантій та не беремо на себе жодних зобов’язань (прямо виражених або неявних) щодо точності та повноти інформації, поданої в цьому повідомленні. Ані DTTL, ані фірми у складі її мережі, ані пов’язані з ними юридичні особи, в тому числі їхні працівники або агенти, не відповідають за будь-які збитки або шкоду, яких може зазнати (прямо або опосередковано) будь-яка особа, яка покладається на це повідомлення. DTTL, кожна фірма у складі її мережі, а також пов’язані з ними особи є юридично окремими та незалежними особами.

Про Американську торговельну палату в Україні: Американська торговельна палата є найвпливовішою міжнародною бізнес-асоціацією в Україні, яка з 1992 року представляє інтереси понад 600 компаній-членів. Вона об’єднує американські, міжнародні та українські компанії, що інвестували в Україну понад 50 мільярдів доларів та залишаються відданими країні. Більш детальну інформацію можна знайти на [вебсайті](#) Палати.