

«Готовність до зими: Індекс стійкості бізнесу України 2026»

Результати дослідження

Вересень 2026 року



Зміст

01	Методологія дослідження	3
02	Ключові висновки	4
03	Профіль респондентів	6
04	Рівень готовності бізнесу до зимового періоду	9
05	Індекс стійкості бізнесу	17
	 Фінансова стійкість	19
	 Операційна стійкість	20
	 Стійкість управління людським капіталом	24
	 Кіберстійкість	27
	 Стійкість ланцюгів постачання	29
	Додаток: Методологія розрахунку загального індексу	31

Методологія дослідження



Мета

Оцінити стійкість українського бізнесу та його готовність до потенційних викликів в умовах війни, що триває. Визначити ключові чинники, що впливають на безперервність діяльності компаній та пріоритетні напрями дій.



Завдання

- Оцінити рівень готовності компаній до функціонування в умовах потенційних викликів зимового періоду
- Проаналізувати ключові фактори, що впливають на безперервність діяльності компаній сьогодні та заходи із підготовки, що впроваджують компанії
- Визначити індекс стійкості українського бізнесу на основі оцінки фінансової та операційної спроможності, управління персоналом, кібербезпеки й надійності ланцюгів постачання
- Дослідити досвід взаємодії з громадами з точки зору підготовки планів стійкості



Методологія

Підхід до збору даних: онлайн-опитування

Цільова аудиторія: топ-менеджмент компаній різних галузей економіки, що ведуть діяльність в Україні (члени АСС)

Період проведення опитування: 7-21 вересня 2026 року

Кількість респондентів: 95

Ключові висновки щодо рівня готовності до зимового періоду



Бізнес демонструє помірну впевненість щодо готовності до зими. Основними факторами ризику щодо забезпечення безперервності діяльності залишаються електропостачання (62%), безпека фізичних активів (45%) та логістика і транспортування (42%) – чинники, на які компанії мають обмежений вплив.



Підготовка до зими триває: 60% запланованих заходів ще реалізуються, серед пріоритетів – посилення резервного енергозабезпечення (74%) та підготовка планів підтримки працівників (47%). Ступінь завершення підготовчих заходів за цими напрямками становить 49% і 27% відповідно.



Більшість компаній мають запас ліквідності та ресурси для виплати зарплат щонайменше на півроку (62% і 53% відповідно). Разом з тим, близько третини не сформували резерв на непередбачувані витрати. Серед компаній, що закладали резерв, найпоширенішим показником є 3-5% від загальних витрат.



Більшість компаній відмітили, що планують додаткові заходи підтримки працівників, переважно стосовно безпеки та гнучкості роботи (кожен із цих напрямів зазначили 67% компаній). Лише 9% компаній вважають, що поточного рівня підтримки достатньо.



Ризики щодо постачання спонукають компанії формувати альтернативні логістичні маршрути - 60% компаній, для яких ланцюги постачання є критичними для ведення діяльності, вже здійснили/планують здійснити ці заходи у найближчі 3 місяці.



Взаємодія бізнесу з громадами залишається обмеженою: більшість компаній (70%) не ознайомлені з планами стійкості, а до їх розроблення та реалізації долучилися лише 10% респондентів.

Ключові висновки щодо Індексу стійкості бізнесу



Загальний рівень стійкості бізнесу є середнім (58%). Відносно сильнішими є операційна та кіберстійкість, тоді як фінансова стійкість залишається найвразливішим напрямом.



Фінансова стійкість є основною зоною вразливості бізнесу (43%). Помірна диверсифікація фінансування та обмежені можливості скорочення витрат (у 62% компаній можливості швидко скоротити витрати обмежені або більшість витрат є фіксованими) знижують здатність компаній оперативно реагувати на фінансові ризики.



Операційна стійкість (66%) спирається на накопичений досвід, але потребує більшої формалізації. Лише 48% мають формалізовані плани безперервності діяльності.



Підтримка продуктивності та психологічної стійкості працівників є важливим аспектом сталості управління людським капіталом (55%), хоча більшість компаній все ще мають переважно фрагментовані практики. Додатковими зонами для розвитку є питання формалізації кризових комунікацій та практик заміщення працівників у критичних процесах.



Кіберстійкість є найбільш розвиненим напрямом (70%). Для 40% компаній кіберстійкість інтегрована в корпоративну систему управління ризиками, 31% мають формалізовані процеси управління кіберризиками. Відповідність стандартам кібербезпеки у більшості компаній контролюється системно, хоча регулярний незалежний аудит проходить лише близько чверті бізнесів.



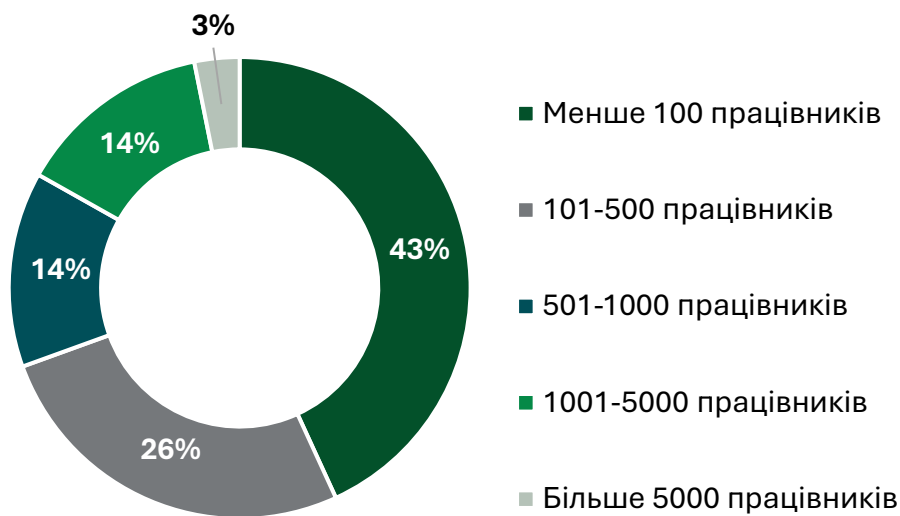
Індекс стійкості щодо ланцюгів постачання становить 48% (не входить в загальний індекс, розрахований на основі відповідей лише тих компаній, для яких фізичні поставки критично важливі для операційної діяльності). Компанії диверсифікують постачальників і розвивають альтернативні логістичні маршрути, але близько третини досі діють ситуативно. Ланцюги постачання залишаються вразливими через залежність від складських об'єктів.



Профіль респондентів

Профіль респондентів (1/2)

Розмір компанії
(за чисельністю)

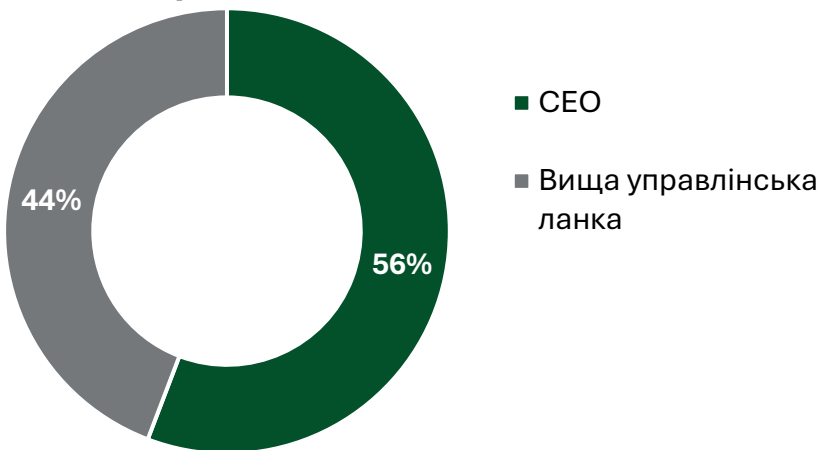


Вибірка (n = 95)

Категорія компанії



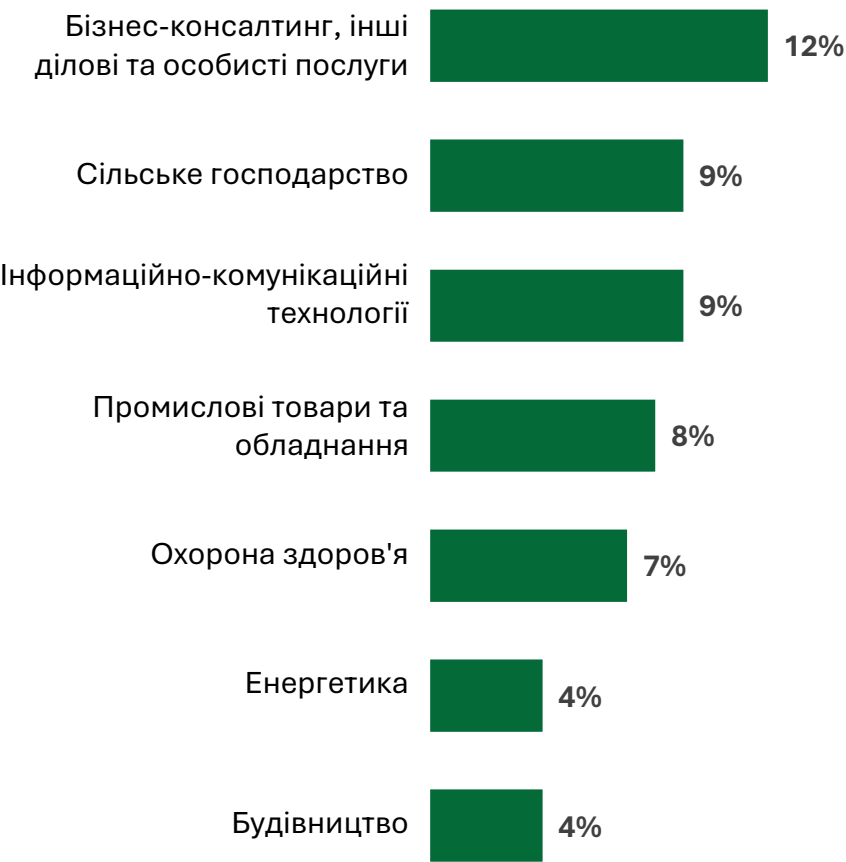
Посада респондента



Вибірка (n = 95)

Профіль респондентів (2/2)

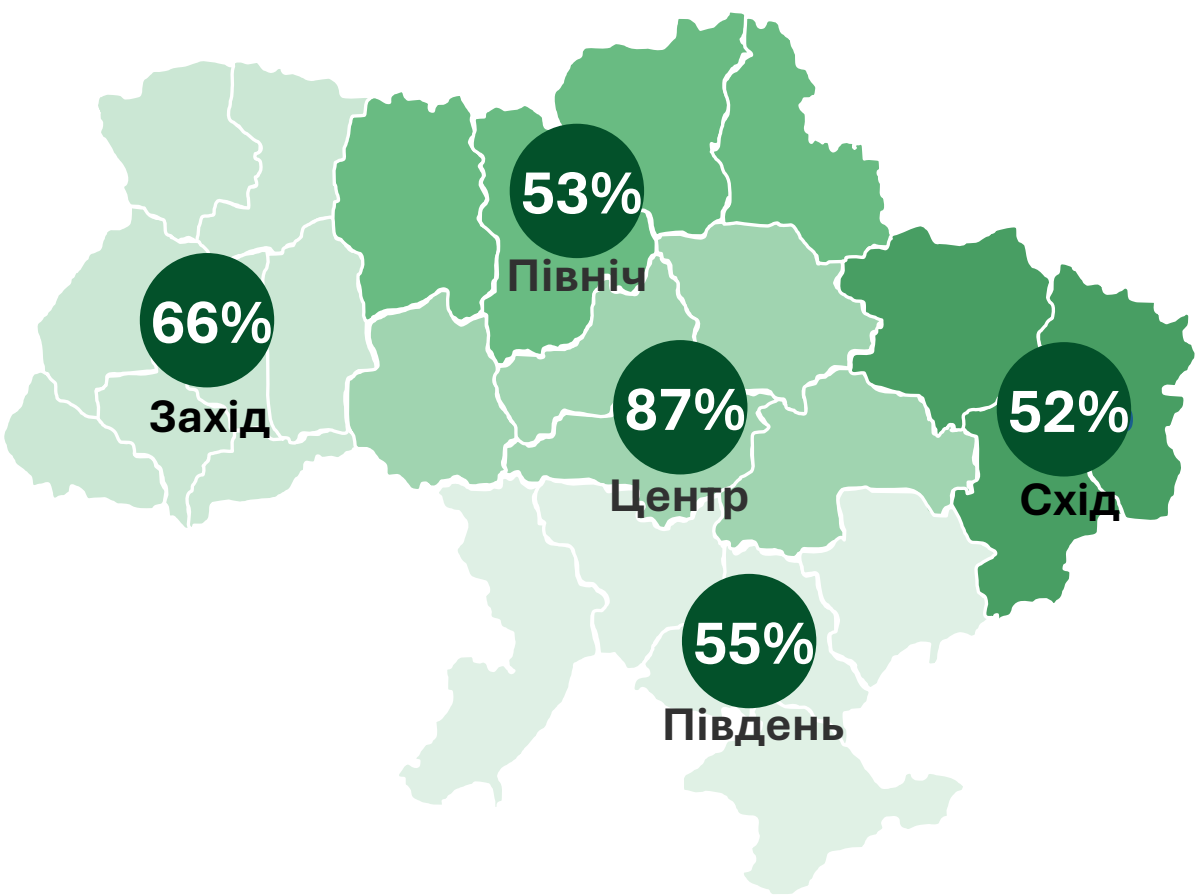
Сфера діяльності (ТОП-7)*



Вибірка (n = 95)

**В опитуванні також взяли участь представники таких галузей, як фінансовий сектор, промисловість, роздрібна торгівля, HoReCa, логістика, медіа, сфера послуг та інші.*

Регіони діяльності





Рівень готовності до зимового періоду

Більшість компаній помірно впевнені у готовності до зимового періоду. Найбільшим обмеженням для безперервності діяльності залишається надійність електропостачання.

Наша компанія готова до **потенційних викликів** осінньо-зимового періоду 2026/27 – рівень згоди:*

(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 92)

* Варіант «Повністю не згоден» не був обраний жодним із респондентів.
© 2026 LLC “Deloitte & Touche”. Усі права збережені.

На вашу думку, що є **найбільшим обмеженням** для забезпечення стійкої роботи вашої компанії взимку?

(Запитання з декількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 89)

Підготовка бізнесу триває: 60% ініціатив ще реалізуються, при цьому пріоритетними напрямками є резервне забезпечення та підтримка працівників

Які **3 заходи** є пріоритетними для **забезпечення стійкої роботи** вашої компанії до початку зимового періоду 2026/27?
(Запитання з декількома варіантами відповіді)



Поточний статус реалізації заходів

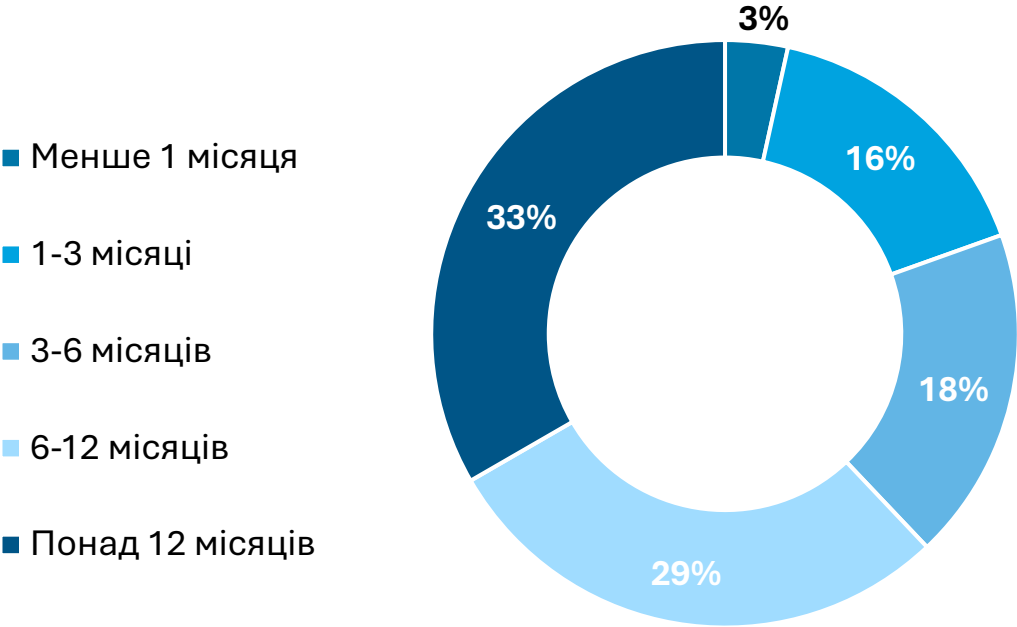
 **21%** Вже реалізовано

 **60%** Реалізація триває

 **19%** Планується до реалізації

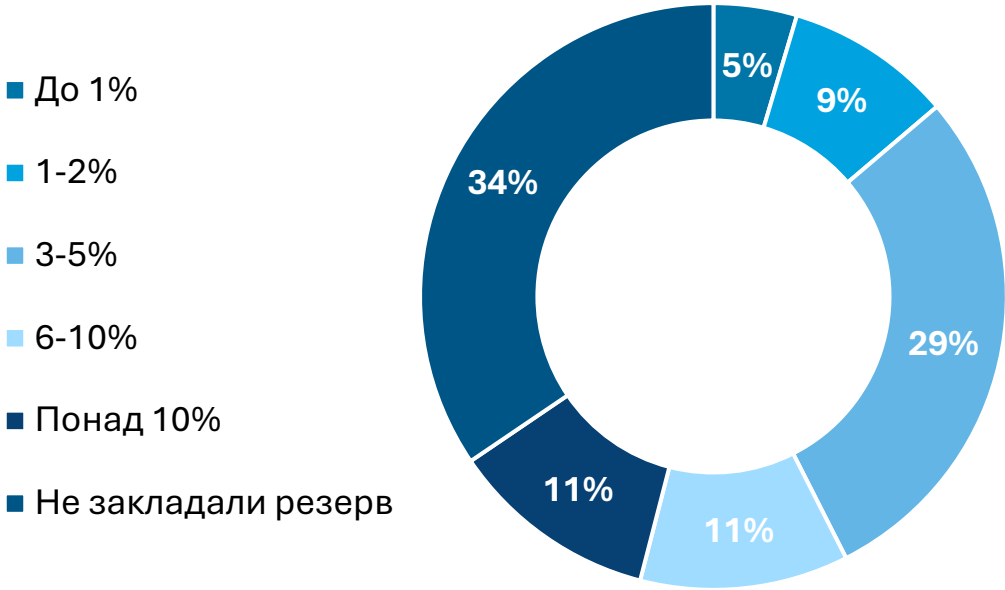
Більшість компаній мають запас ліквідності для підтримки критичних операцій щонайменше на півроку. Разом з тим, третина бізнесів не закладала резерв на непередбачувані витрати

На який період компанія має **запас ліквідності для підтримки критичних операцій** у разі суттєвого зовнішнього шоку (без залучення зовнішнього фінансування)?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 87)

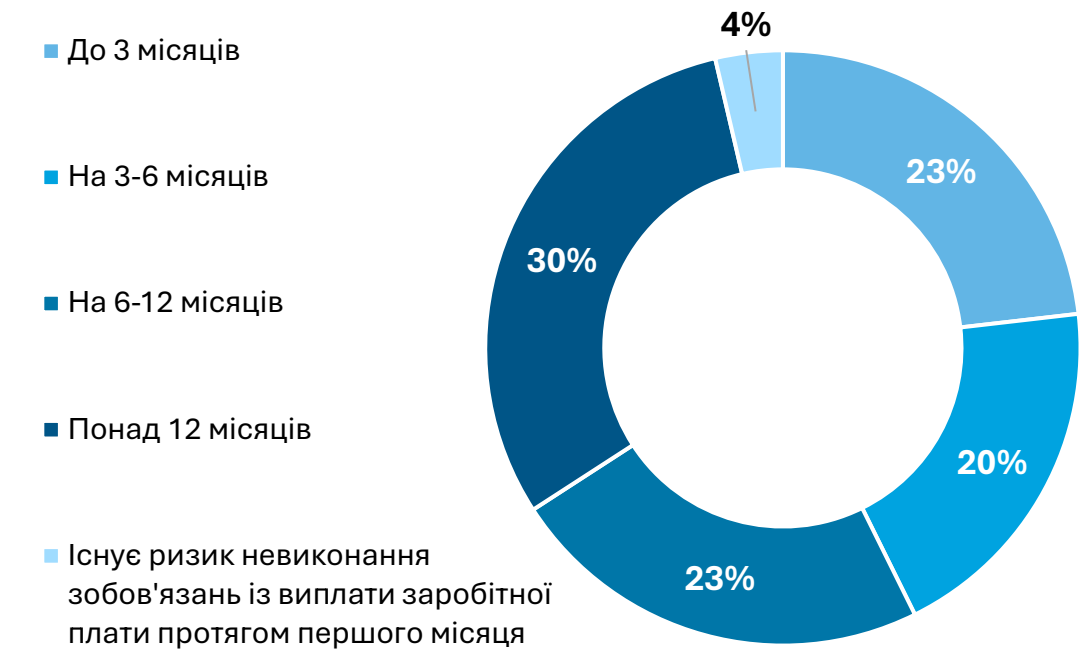
Яку частку від загальних витрат компанії становить **резерв на непередбачені витрати**, пов'язані з потенційними зимовими перебоями?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 87)

Аналогічно, більшість компаній має запас для виплати заробітних плат щонайменше на півроку. Посилення підтримки працівників сфокусоване на безпекових аспектах та наданні додаткової гнучкості для забезпечення безперервності діяльності

На який період компанія має **достатні фінансові ресурси для виконання зобов'язань з оплати праці** (в повному обсязі) в умовах суттєвого скорочення доходів?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 82)

Які **сфери підтримки працівників** компанія планує посилити в найближчі 3 місяці?
(Запитання з декількома варіантами відповіді)



Вибірка (n = 81)

Більшість компаній мають запаси матеріалів та продукції на термін до трьох місяців і знижують ризики постачання через перегляд логістичних маршрутів

На який період компанія може **підтримувати критичні операції** за рахунок наявних запасів без урахування нових поставок?*

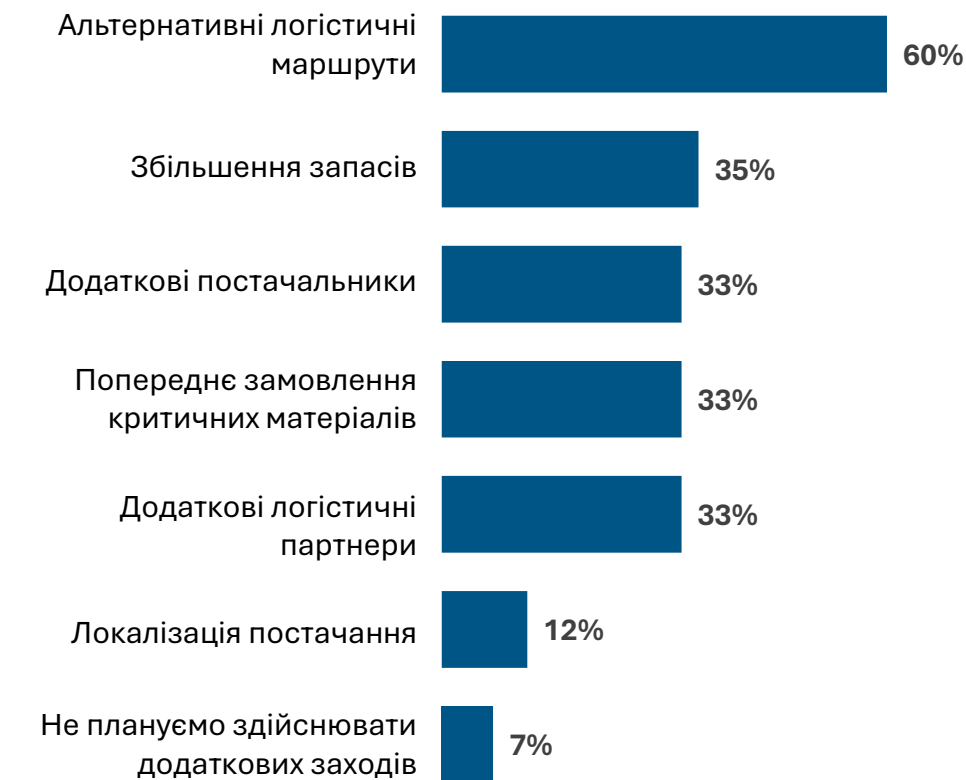
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 44)

Які заходи компанія вже здійснила/планує здійснити у найближчі 3 місяці для **зниження ризиків перебоїв у постачанні** протягом зимового періоду?

(Запитання з декількома варіантами відповідей)

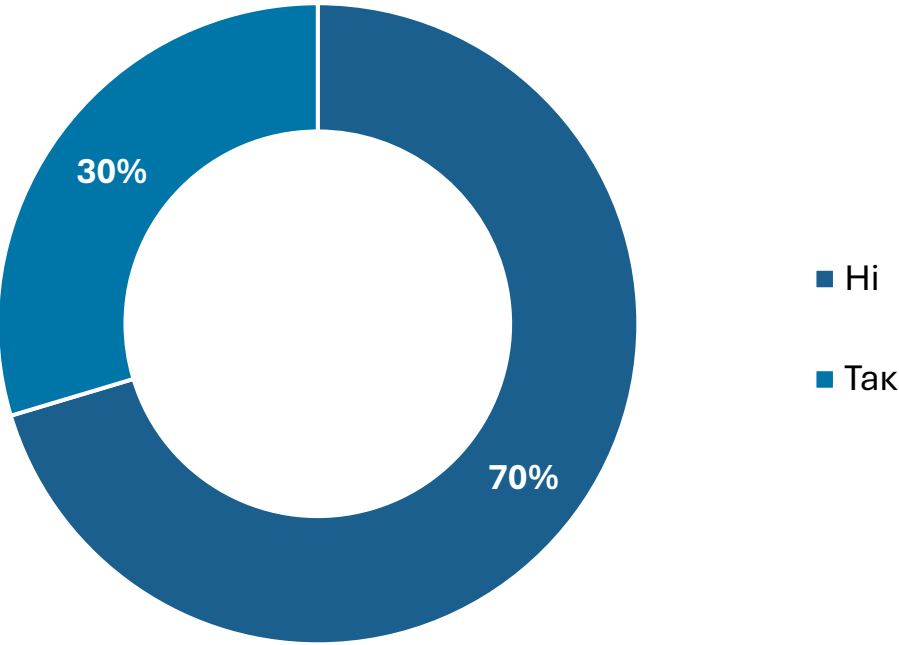


Вибірка (n = 43)

*Наведені результати відображають відповіді компаній, діяльність яких суттєво залежить від безперервності постачання фізичних товарів, матеріалів та інших необхідних ресурсів.

Взаємодія бізнесу з громадами залишається обмеженою: більшість компаній не знають положень планів стійкості

Чи розуміє ваша компанія **основні положення планів стійкості громад**, в яких ви ведете діяльність?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

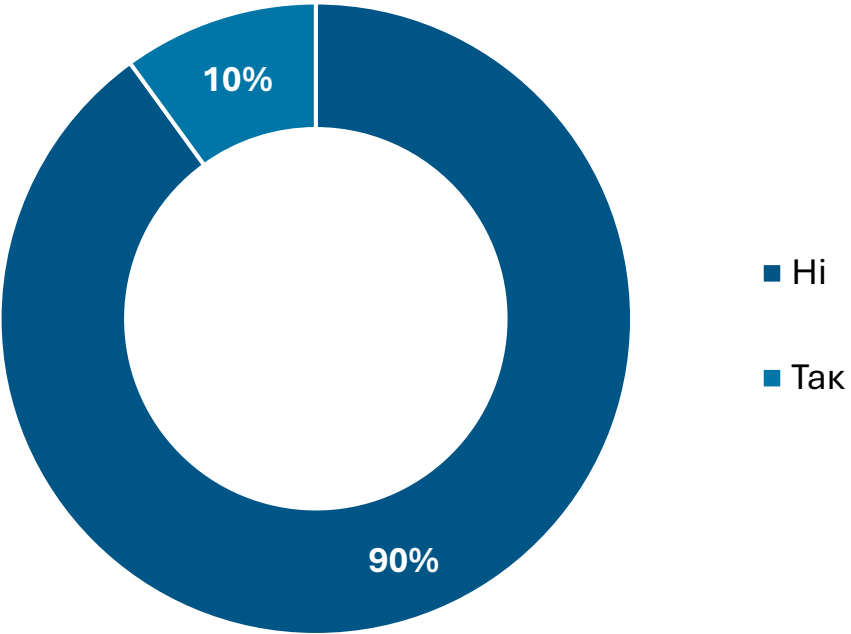
Яких **аспектів/заходів**, на вашу думку, **наразі бракує** в плані(ях) стійкості громад?
(Відкрите питання)

- Забезпечення критичними ресурсами
- Недостатній рівень комунікації
- Реальна диверсифікація виробництва електроенергії та опалення

Вибірка (n = 4)

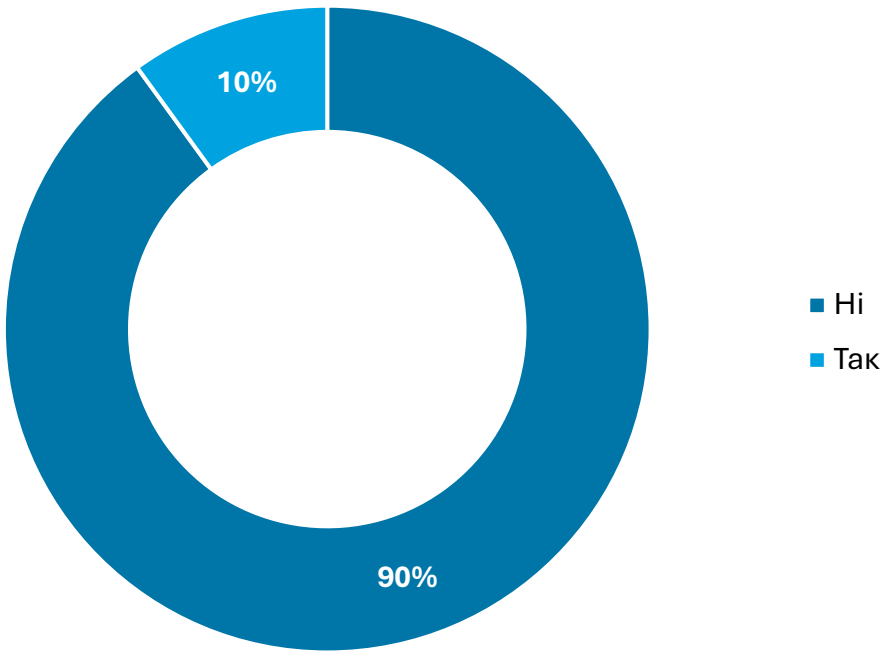
До розроблення і реалізації планів стійкості долучилися лише 10% від усіх респондентів

Чи залучалась ваша компанія до **розроблення плану(ів) стійкості громад**, в яких ви ведете діяльність?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

Чи **залучається** ваша компанія до **реалізації плану(ів) стійкості громад**, в яких ви ведете діяльність?
(Запитання з одним варіантом відповіді)

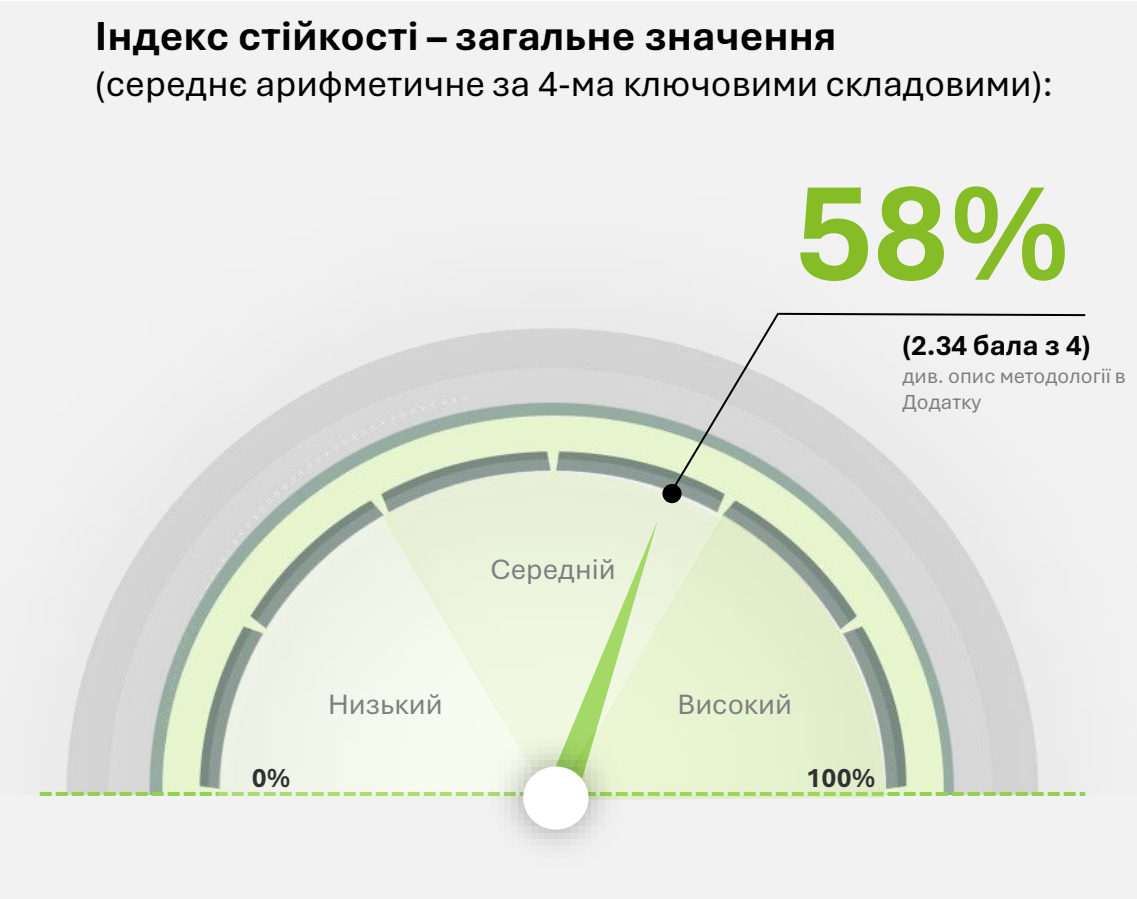


Вибірка (n = 81)



Індекс стійкості бізнесу

Загальний рівень стійкості бізнесу є середнім. Компанії демонструють відносно вищу готовність щодо операційних та кіберзагроз, водночас фінансова стійкість залишається найбільш вразливим напрямом



Індекс стійкості за ключовими складовими:		
	Фінансова стійкість	43%
	Операційна стійкість	66%
	Стійкість управління людським капіталом	55%
	Кіберстійкість	70%
	Стійкість ланцюгів постачання*	48%

- не входить в розрахунок загального індексу

Фінансова стійкість

Помірна диверсифікація джерел фінансування та обмежені можливості швидкого скорочення витрат знижують здатність компаній оперативно реагувати на суттєві фінансові ризики

Наскільки диверсифікованими є джерела фінансування компанії?

(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

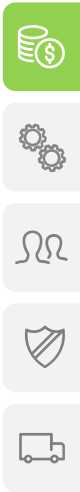
© 2026 LLC “Deloitte & Touche”. Усі права збережені.

Наскільки ефективно компанія може адаптувати структуру витрат у відповідь на суттєве падіння доходів?

(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)



Операційна стійкість (1/4)

Майже кожна друга компанія має формалізований план безперервності діяльності, і більшість із них перевіряли його протягом останнього року

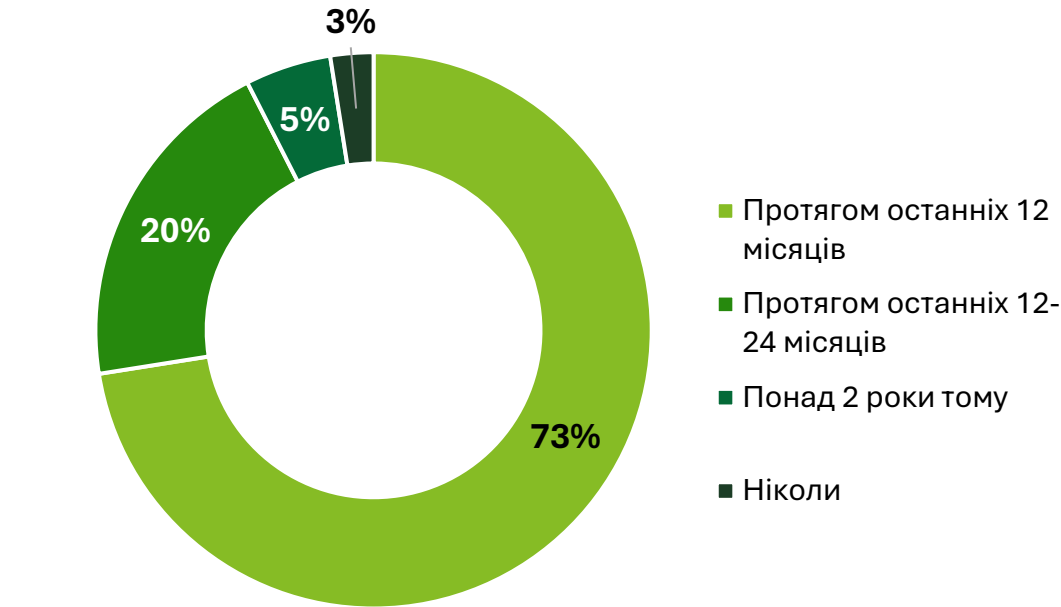
Як організовано **управління безперервністю діяльності** у вашій компанії?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

* Питання, що не входить в розрахунок Індексу стійкості бізнесу
© 2026 LLC “Deloitte & Touche”. Усі права збережені.

Коли востаннє компанія **тестувала план безперервності діяльності (BCP)?***
(Запитання з одним варіантом відповіді)



База: респонденти, які обрали варіант відповіді "Є формалізовані плани та процедури"

Вибірка (n = 40)

Операційна стійкість (2/4)

Більшість компаній формально визначили відповідальних і механізми прийняття рішень у кризових ситуаціях, однак близько 30% досі не мають формалізованих описів процесів і розподілу відповідальності

Чи визначені конкретні **відповідальні особи та механізми прийняття рішень** у разі масштабного порушення діяльності?
(Запитання з одним варіантом відповіді)

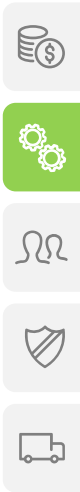


Вибірка (n = 81)

Наскільки чітко в компанії **визначені критично важливі бізнес-процеси**?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



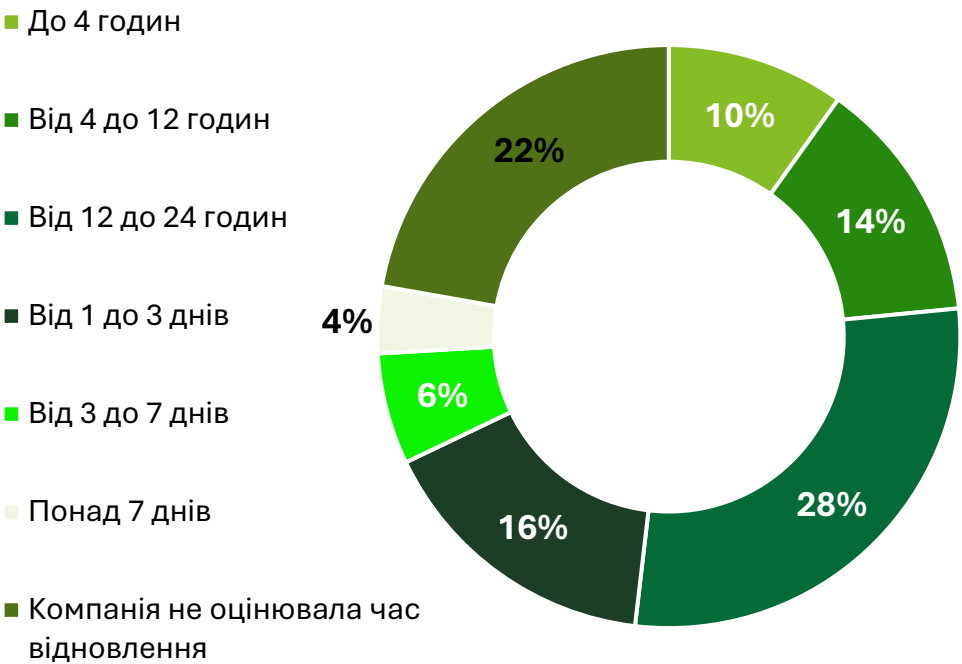
Вибірка (n = 81)



Операційна стійкість (3/4)

Близько половина компаній здатні відновити критичні операції протягом доби (водночас 22% - не оцінювали цей показник). Більшість бізнесів враховують попередній досвід у плануванні безперервності

Як швидко компанія здатна **відновити критичні операції** після суттєвого збою?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

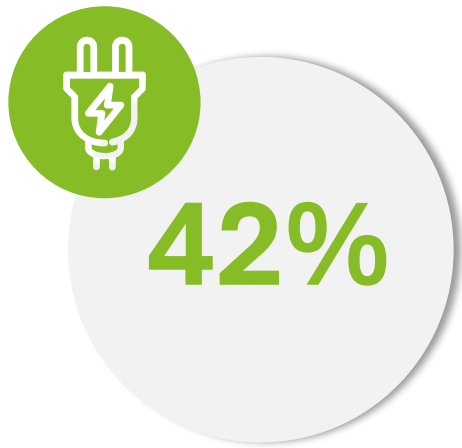
Наскільки результати попереднього досвіду перебоїв електропостачання, зв'язку та інших інфраструктурних обмежень **враховані в планах забезпечення безперервності діяльності** на цю зиму?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Операційна стійкість (4/4)

Попередній досвід спонукав компанії передусім посилити енергетичну автономність через резервні джерела живлення, накопичувачі енергії та запаси палива

Які **конкретні зміни у планах або заходах з безперервності діяльності** були здійснені на основі аналізу попереднього досвіду
(Відкрите питання)



Посилення енергоавтономності

- **Забезпечення резервих локацій та релокація критичних ресурсів**
- **Посилення готовності до швидкої адаптації за різних сценаріїв**
- **Розширення можливостей віддаленої роботи**
- **Додаткові заходи для персоналу та його безпеки**
- **Резервування каналів комунікації та зберігання критичних даних**
- **Диверсифікація логістики та створення запасів**

Вибірка (n = 65)



Стійкість управління людським капіталом (1/3)

Більшість компаній мають визначені механізми кризової комунікації та працюють з обізнаністю працівників щодо дій у надзвичайних ситуаціях

Чи має компанія чіткий **протокол комунікації з працівниками** у разі масштабного порушення діяльності?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

Наскільки працівники обізнані щодо **своїх дій у разі надзвичайної ситуації**?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

Стійкість управління людським капіталом (2/3)

Компанії приділяють значну увагу підтримці продуктивності та психологічної стійкості працівників, проте ці заходи переважно є фрагментованими. Розробка планів релокації поки не є розповсюдженою практикою

Наскільки компанія забезпечує умови для **підтримання працездатності працівників** в умовах підвищеного стресу?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

* Питання, що не входить в розрахунок Індексу стійкості бізнесу
© 2026 LLC “Deloitte & Touche”. Усі права збережені.

Чи має компанія **план підтримки релокації працівників** в межах України?*

(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

Стійкість управління людським капіталом (3/3)

Більшість компаній здатні принаймні тимчасово замінити недоступних працівників для підтримки критичних процесів. Разом з тим, кожен четвертий респондент(-ка) вбачає у цьому суттєві виклики для свого бізнесу

Наскільки компанія здатна **підтримувати критичні процеси** у разі раптової недоступності відповідальних працівників?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)



Кіберстійкість (1/2)

Кіберстійкість є невід’ємною складовою корпоративної системи управління ризиками для 40% компаній. Більшість компаній мають формалізовані плани реагування на кіберінциденти

Яким чином в компанії здійснюється **управління кіберризиками**?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)

Наскільки компанія підготовлена до **реагування на суттєві кіберінциденти**?
(Запитання з одним варіантом відповіді)

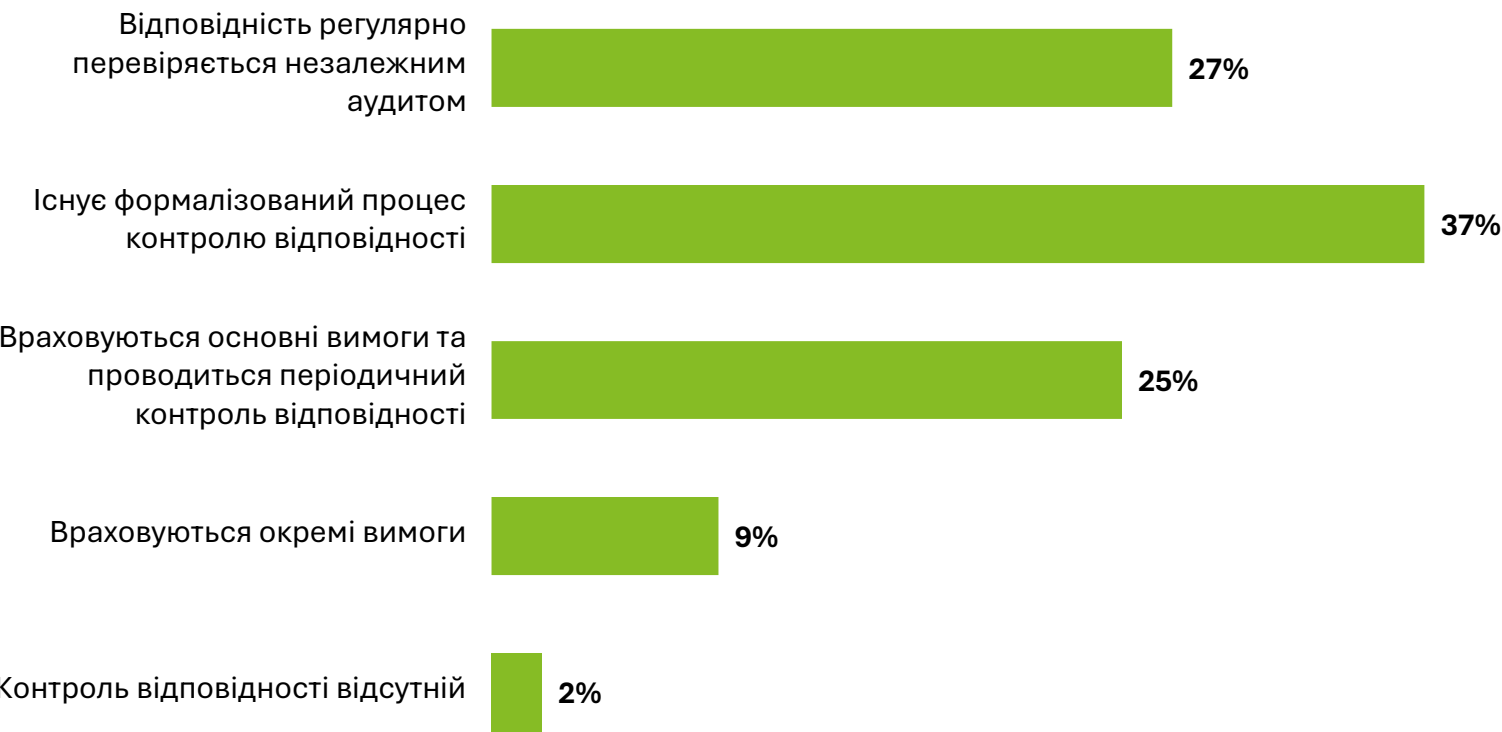


Вибірка (n = 81)

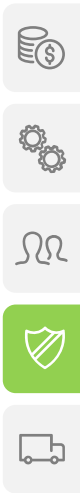
Кіберстійкість (2/2)

Відповідність вимогам і стандартам кібербезпеки у більшості компаній контролюється системно, хоча регулярний незалежний аудит проходять лише близько чверті бізнесів

Наскільки компанія відповідає **вимогам законодавства та стандартів** з кібербезпеки?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 81)



Стійкість ланцюгів постачання (1/2)

Більшість компаній впроваджують заходи з диверсифікації постачальників та розвитку альтернативних логістичних маршрутів. Разом з тим, близько третини компаній все ще діють ситуативно

Яким є підхід компанії до **диверсифікації постачальників** критично важливих матеріалів, товарів/послуг?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 43)

Яким є підхід компанії до планування та підтримки **альтернативних логістичних шляхів**?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 43)

Стійкість ланцюгів постачання (2/2)

Стратегічні запаси формуються переважно для окремих ресурсів або ситуативно. Значна частка компаній усе ще суттєво залежить від окремих складських об'єктів

Яким є підхід компанії до забезпечення **стратегічних запасів критично важливих матеріалів, обладнання та готової продукції** для підтримання безперервності діяльності?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 43)

Наскільки диверсифікованими є **складські потужності компанії** для зберігання матеріалів та продукції?
(Запитання з одним варіантом відповіді)



Вибірка (n = 43)

Додаток: Методологія розрахунку загального індексу

Загальний індекс показує рівень готовності компанії до роботи в умовах можливих перебоїв. Спочатку для кожного респондента окремо розраховуються чотири тематичні індекси: фінансова стійкість, операційна, стійкість управління людським капіталом та кіберстійкість. Після цього з них визначається загальний індекс компанії.

Етапи розрахунку	
1 Оцінювання відповідей	Кожному змістовному варіанту відповіді присвоюється бал від 0 до 4, де 0 означає найнижчий рівень готовності, 4 - найвищий. У блоці операційної стійкості питання щодо управління безперервністю має коефіцієнт 1,33, а відповідь «Інше (вказіть)» не враховується. Щодо питання про час відновлення: відповідь «Компанія не оцінювала час відновлення» не враховується, а «Понад 7 днів» оцінюється в 0 балів.
2 Тематичні індекси	Для кожного респондента окремо обчислюється середнє значення балів за питаннями відповідного блоку. Так отримуються оцінки за 4 складовими індексу.
3 Загальний індекс	Загальний індекс для кожної компанії - це просте середнє чотирьох складових індексу.
4 Підсумок дослідження	Загальний показник дослідження - це середнє значення індексів по усіх респондентах.

Загальний індекс (бал) =
(Фінансовий індекс + Операційний індекс + Індекс управління людським капіталом + Індекс кіберстійкості) / 4

Загальний індекс (%)
= Загальний індекс (бал) / 4 × 100%

Індекс стійкості ланцюгів постачання не включено до основного загального індексу, оскільки цей блок був релевантним лише для частини респондентів. Його доцільно аналізувати як окремий тематичний показник для компаній, що критично залежать від постачання фізичних товарів, матеріалів або інших ресурсів (53% від загальної вибірки).



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.