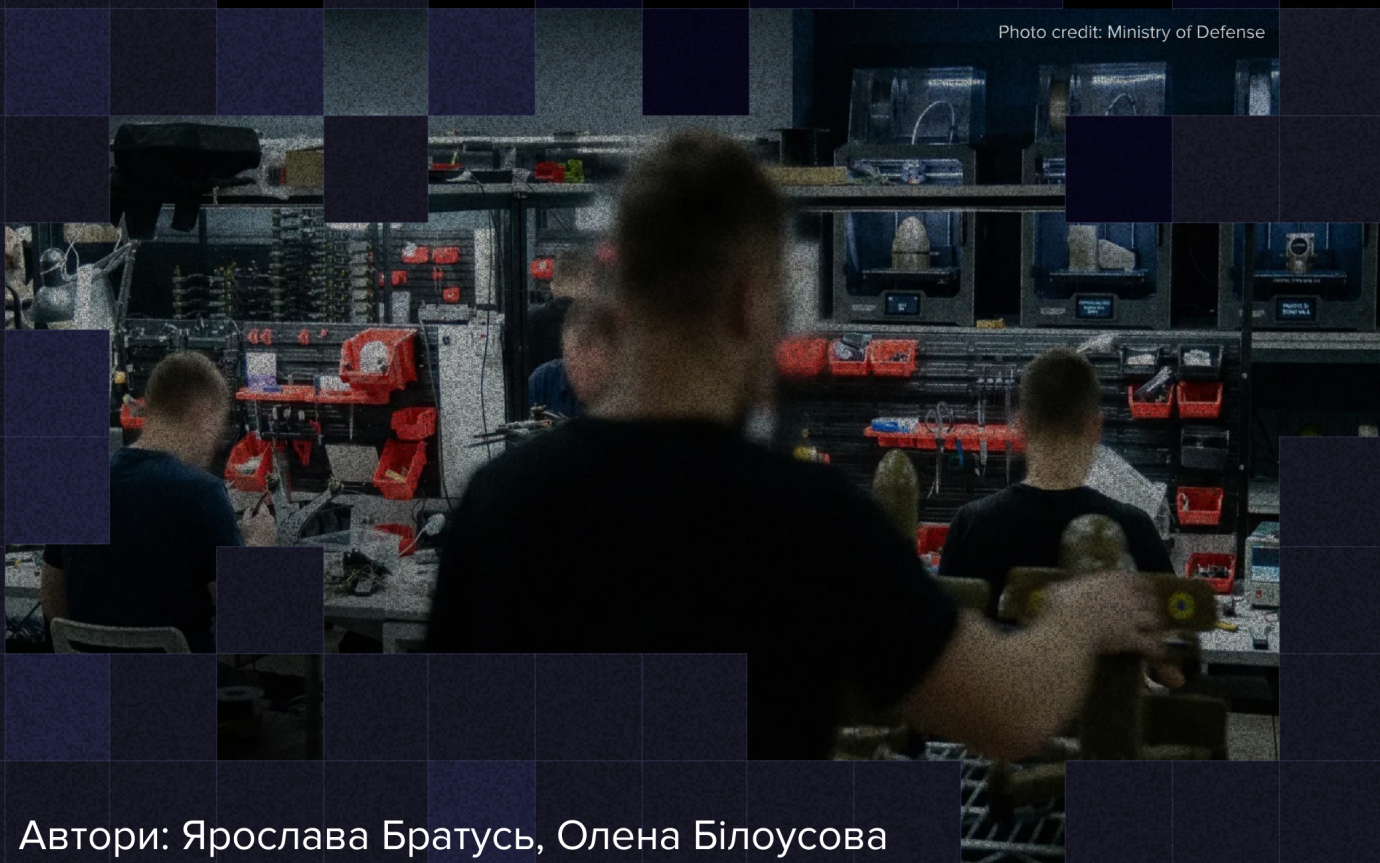


НА ШЛЯХУ ДО МАСШТАБУВАННЯ: ВУЗЬКІ МІСЦЯ РОЗВИТКУ ОБОРОННИХ СТАРТАПІВ

Photo credit: Ministry of Defense



Автори: Ярослава Братусь, Олена Білоусова
Редактори: Наталія Шаповал, Ольга Попович,
Юлія Канюс

EXECUTIVE SUMMARY

Повномасштабна війна спричинила швидке зростання нового українського оборонного виробництва, основу якого становлять приватні компанії, технологічні команди та стартапи, здатні оперативно створювати й адаптувати рішення до потреб Сил Оборони. Політика підтримки інновацій у сукупності дала результат: сектор отримав велику кількість нових розробок і виробників. Водночас нині **головний виклик зміщується від появи нових технологій до масштабування тих рішень, які вже довели свою ефективність.**

У межах дослідження було проаналізовано відповіді 131 респондента, які представляють різні сегменти оборонного виробництва, стадії розвитку компаній і попередній досвід. Оскільки опитування було зосереджене на проблемах, що виникають у процесі масштабування виробництва, участь у ньому переважно взяли компанії, для яких це питання є актуальним на поточному етапі розвитку. Відповідно, отримані результати насамперед відображають досвід і сприйняття виробників, які перебувають на етапі масштабування, і саме щодо цієї групи їх доцільно інтерпретувати. Висновки не можуть автоматично екстраполюватися на весь сектор ОПК, зокрема на великі або більш інституціоналізовані компанії, які могли бути менш представлені у вибірці.

Український оборонно-промисловий комплекс (ОПК) перебуває на етапі **активного формування та швидкого зростання**, спричиненого насамперед потребами повномасштабної війни. Значну частину сектору становлять нові гравці, які одночасно розробляють і вдосконалюють продукти, нарощують виробництво та вибудовують управлінські й ринкові процеси. Тому виробнича екосистема ОПК залишається незрілою: компанії змушені розвивати внутрішні спроможності в умовах високого операційного навантаження та швидкої зміни потреб фронту.

Сектор має виражений характер **стартапів**: 41% опитаних компаній мають не більше п'яти працівників. Такі невеликі команди часто працюють з **обмеженими кадровими, управлінськими та фінансовими ресурсами**. Це ускладнює проходження регуляторних процедур, нарощування виробництва та перехід від ситуативного управління до сталих бізнес-процесів. Отже, розвиток компаній стримують не лише зовнішні бар'єри, а й нестача внутрішніх ресурсів і компетенцій, необхідних для масштабування.

Значна частина компаній усе ще перебуває на ранніх стадіях розвитку продукту: лише 36% респондентів зазначили, що вже досягли серійного виробництва. Водночас **продажі нерідко починаються вже на ранніх етапах виготовлення зразків**. Це дає змогу швидко реагувати на конкретні потреби Сил Оборони, але не завжди приводить до переходу до стабільного серійного виробництва. Частина виробників продовжує працювати переважно над точковими замовленнями для фронту, що відповідає умовам воєнного попиту, однак обмежує можливості довгострокового планування, інвестування та системного розвитку компаній.

Серед каналів збуту переважають прямі продажі бригадам і військовим частинам, а також співпраця з благодійними фондами. Така модель дає змогу швидко передавати продукцію кінцевим користувачам і оперативно реагувати на потреби фронту. Водночас вона **не завжди створює умови для формалізації виробничих процесів, проходження регуляторних процедур і подальшого масштабування.**

Взаємодія з військовими часто починається ще до переходу продукту до серійного виробництва. Так, **62%** виробників передавали свою продукцію військовим, деколи вже на етапі дослідного виробництва, а **49%** респондентів зазначили, що їхні продукти були протестовані в бойових умовах. Це свідчить про **високий рівень практичної інтеграції нових рішень** у сектор безпеки й оборони навіть до завершення повного циклу формалізованого впровадження.

Дані опитування також свідчать, що виробники активно адаптують продукцію до потреб кінцевих користувачів: **68%** респондентів зазначили, що трансформують зворотний зв'язок від військових на конкретні технічні вимоги до продукту. Це свідчить про високу орієнтованість виробників на потреби Сил Оборони. Водночас збір і опрацювання зворотного зв'язку часто не є системними та **залежать від безпосередніх контактів окремих виробників із підрозділами**. Структуровані механізми обміну інформацією – як усередині компаній, так і на рівні сектору – могли би сприяти більшій регулярності цього процесу та кращому збереженню й використанню накопиченого досвіду для розвитку продуктів.

Кодифікація залишається одним із вузьких місць для виробників: лише **20%** продуктів, представлених в опитуванні, були кодифіковані, тоді як **48%** узагалі не подавалися на цю процедуру. Водночас ці дані не слід пояснювати лише складністю регуляторних вимог: **частина продуктів перебуває на ранніх стадіях розвитку**, коли кодифікація ще не є першочерговим кроком. Окремим викликом є продукти, які вже передаються військовим або тестуються в бойових умовах, але залишаються некодифікованими. В цьому випадку виникає **розрив між фактичним використанням продуктів у війську та їхнім формальним включенням до системи державних закупівель**. Подолання цього розриву залежатиме як від доступності та зрозумілості процедур з боку держави, так і від готовності самих виробників інвестувати час і ресурси в їхнє проходження.

Ще одним бар'єром для розвитку виробників залишається **доступ до інфраструктури для випробувань**. Хоча майже половина виробників уже протестувала свої рішення в бойових умовах, респонденти відзначають обмежений і нерівномірний доступ до полігонів, а також брак інформації про те, де, за яких умов і які саме випробування можна провести. Це вказує на потребу в ретельнішому аналізі попиту на використання полігонів з урахуванням регіональних особливостей і специфіки тестування окремих продуктів, а також у розширенні випробувальної інфраструктури відповідно до виявлених прогалин, прозоріших правил доступу та кращій координації наявних можливостей за участі держави, галузевих об'єднань і донорів.

Горизонтальна кооперація між виробниками залишається обмеженою: лише **26%** компаній вважають, що достатньо взаємодіють з іншими учасниками ринку. Там, де така співпраця існує, вона найчастіше зводиться до закупівлі компонентів. Водночас частина респондентів прямо зазначає, що не може знайти потрібних партнерів або постачальників. Це свідчить про **фрагментарність виробничої екосистеми та слабкі зв'язки між її учасниками**: компанії часто розвиваються ізольовано, що ускладнює спільну розробку продуктів, кооперацію у виробництві та закупівлях і обмін практичним досвідом для масштабування виробництв. Водночас у секторі вже діють формати для горизонтальної взаємодії – спільні заходи, кластерні платформи та галузеві об'єднання, зокрема у межах екосистеми Brave1.

Одним із головних системних бар'єрів для розвитку виробників залишається обмежений доступ до фінансування. **53% респондентів зазначили, що потребують додаткових коштів, але не залучали їх, або не змогли залучити.** Найбільший попит існує на фінансування R&D, оборотного капіталу та масштабування виробництва. Тому фінансові інструменти мають враховувати різні потреби компаній на кожному етапі їхнього розвитку. Водночас компаніям також необхідно розвивати компетенції для взаємодії з банками, інвесторами та грантодавцями, зокрема готувати фінансову звітність, бізнес-плани, інвестиційні матеріали та обґрунтовувати потребу в залучених коштах.

Окрім цього, виробники серед ключових бар'єрів найчастіше називають **податкове навантаження** (зокрема ПДВ на компоненти українського виробництва та митні платежі на імпорт), **складнощі з отриманням статусу критично важливого підприємства та бронюванням працівників, відсутність довгострокових контрактів і дефіцит кваліфікованих кадрів.**

Стратегічне планування часто впливає на спроможність компаній до масштабування. Хоча **87%** респондентів планують зростати найближчим часом, лише **19%** мають формалізовану стратегію розвитку з фінансовими розрахунками. Це вказує на розрив між прагненням компаній до масштабування та їхньою управлінською і стратегічною готовністю до цього процесу. Водночас **22% виробників уже мають незавантажені потужності** та могли б виробляти більше за наявності стабільнішого попиту або кращих умов контракування.

Спроможність компаній долати поточні виклики значною мірою залежить від досвіду та складу їхніх команд. Більшість виробників мають досвід у стартапах, продуктивній розробці та ІТ, що **допомагає швидко створювати й доопрацьовувати нові рішення.** Водночас лише **31%** респондентів раніше працювали з військовими замовленнями, а **20%** команд на початку діяльності **не мали релевантного досвіду.** Ідеї продуктів найчастіше виникають на перетині власної технічної експертизи та розуміння потреб військових. Водночас виробники з невеликими командами часто не можуть утримувати достатню кількість профільних фахівців, тому працівники змушені поєднувати кілька ролей. **Це дає змогу швидко працювати на ранніх етапах, але ускладнює масштабування,** адже компаніям необхідно одночасно вирішувати виробничі, управлінські, фінансові та регуляторні завдання.

Загалом результати дослідження свідчать, що ключовим завданням сектору стає не лише поява нових розробок, а й масштабування тих рішень, які вже довели свою ефективність, а також підтримка компаній на шляху від ранньої стадії до сталого виробництва. Для цього, з одного боку, необхідно спростувати й робити зрозумілішими регуляторні процедури, покращувати доступ до випробувань, кодифікації, фінансування та інших сервісів. З іншого боку, отримані дані свідчать про потребу в розвитку управлінських, фінансових, виробничих та регуляторних компетенцій самих компаній, оскільки без них стійке зростання й масштабування залишатимуться обмеженими.

Ключові рекомендації формують спільний порядок денний для різних учасників екосистеми:

- **Держава:** продовжувати спрощення регуляторних процедур, розвивати інструменти довгострокового контракування та забезпечувати доступ до випробувальної інфраструктури. Водночас важливим лишається питання комунікації, адже деякі

ініціативи можуть залишатися малопомітними для виробників, якщо інформація про них не доходить до цільової аудиторії у зрозумілій формі.

- **Фінансові інституції та донори:** розширювати доступ до капіталу на різних стадіях розвитку компаній, від R&D до масштабування.
- **Галузеві об'єднання та кластери** – стимулювати горизонтальну кооперацію, обмін досвідом і формування спільних механізмів збору зворотного зв'язку від військових. Не менш важливою є підтримка компаній-виробників на етапах набуття ними спроможностей.
- **Виробники** – приділяти більше уваги стратегічному плануванню, формалізації процесів та управлінській зрілості, не обмежуючись лише технологічним розвитком продукту. Інституційна зрілість та стратегічне зростання часом не є пріоритетом у час швидких рішень та динамічних викликів, але саме вони забезпечують стійкість компаній та готовність до змін – як на полі бою, так і у питаннях експорту чи регуляторних процедур.

Перехід від швидкого ситуативного зростання до зрілої та стійкої виробничої екосистеми є спільним завданням усіх учасників екосистеми.

ЗМІСТ

КОНТЕКСТ І ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	7
АНАЛІЗ ВИБІРКИ РЕСПОНДЕНТІВ	13
БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ І МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ	19
Проблеми з кодифікацією	19
Проблеми з доступом до полігонів	21
Взаємодія з військовими	23
Взаємодія з іншими виробниками	25
Фінансування	27
Інші бар'єри	29
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	33
ДОСВІД ТА КОМПЕТЕНЦІЇ КОМПАНІЙ	37
РЕКОМЕНДАЦІЇ	40
МЕТОДОЛОГІЯ	43

КОНТЕКСТ І ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна війна радикально змінила роль українського оборонно-промислового комплексу. Якщо до 2022 року значна частина потреб сектору безпеки й оборони покривалася через імпорту, державні підприємства або обмежене коло усталених виробників, то після початку повномасштабного вторгнення в Україні почала формуватися нова хвиля оборонного виробництва. Її основу становлять приватні компанії, технологічні команди, стартапи, інженерні групи та виробники, які швидко адаптуються до потреб фронту, створюють нові продукти й у багатьох випадках безпосередньо взаємодіють із військовими підрозділами.

Цей процес став однією з важливих переваг України у війні. Швидкість появи нових рішень, здатність виробників працювати в коротких циклах розробки, отримувати зворотний зв'язок від військових і оперативно вносити зміни в продукт дозволили закривати частину критичних потреб фронту значно швидше, ніж це можливо в межах традиційних оборонних закупівель. Саме тому український оборонний сектор сьогодні часто описують як динамічний, інноваційний і гнучкий. Він уже створює продукти, які тестуються в реальних бойових умовах, швидко вдосконалюються та інтегруються у військову практику.

Водночас швидке зростання сектору виявило не лише його сильні сторони, а й системні обмеження. Значна частина нових виробників виникла в умовах війни, без попереднього досвіду роботи з державним оборонним замовленням, військовими процедурами, серійним виробництвом або масштабним управлінням виробничими процесами. Для багатьох компаній першочерговим завданням було не побудувати повноцінну виробничу систему, а швидко створити робочий продукт і передати його військовим. Такий підхід був виправданим у період гострої потреби, однак він не завжди дозволяє перейти від одиничних або малосерійних поставок до стабільного масштабування.

Проблема масштабування є центральною для подальшого розвитку українського ОПК. На рівні окремих компаній вона означає здатність збільшувати обсяги виробництва без втрати якості, забезпечувати стабільність постачання, вибудовувати виробниче планування, управляти фінансами, персоналом, компонентною базою, якістю та документацією. На рівні держави – це здатність перетворити велику кількість перспективних розробок на системні спроможності, які можуть регулярно й передбачувано забезпечувати потреби Сил Оборони.

Водночас між потенціалом українських виробників і їхньою фактичною спроможністю перейти до стабільного серійного виробництва залишається помітний розрив. З одного боку, в Україні є велика кількість команд, які створюють продукти, потрібні військовим, мають бойове тестування, отримують фідбек від кінцевих користувачів і демонструють готовність зростати. З іншого боку, багато з них залишаються малими за розміром, працюють із обмеженими ресурсами, не мають стратегії розвитку, достатнього фінансування, стабільних контрактів або доступу до необхідної інфраструктури тестування. У результаті потенціал сектору не завжди конвертується у відповідне зростання виробничих обсягів.

Окремим викликом є те, що частина продуктів фактично вже використовується військовими, але ще не повністю інтегрована у формальні державні процедури. Вироби можуть передаватися підрозділам напряду, закуповуватися благодійними фондами або тестуватися в бойових умовах до завершення кодифікації чи інших етапів формалізованого впровадження. Така модель забезпечує швидкість і гнучкість, але водночас створює обмеження для системного попиту, довгострокового контракування та масштабування виробництва. Без

зрозумілої траєкторії від розробки й тестування до кодифікації, закупівель і серійних поставок виробники часто залишаються в невизначеності щодо майбутнього попиту.

На початковому етапі повномасштабного вторгнення логіка державної політики щодо нового оборонного виробництва була передусім спрямована на стимулювання появи інновацій. У ситуації, коли багато необхідних рішень або взагалі не існували на ринку, або не були доступні в достатній кількості, пріоритетом стало швидке залучення нових команд, підтримка розробки прототипів, тестування ідей і створення широкого поля технологічних рішень. Важливу роль у цьому відіграли грантові інструменти, зокрема Brave1, який видав понад **960** грантів, а сума профінансованих defence tech розробок становила понад **5,7 мільярда гривень** (близько **\$138 мільйонів**) станом на червень 2026 року¹. Такий підхід дозволив швидко розширити кількість гравців на ринку, активізувати інженерні команди та створити портфель рішень у критичних для фронту напрямках.

Водночас нині сектор поступово переходить до нового етапу розвитку. В окремих сегментах кількість нових рішень зростає швидше, ніж можливості ринку їх абсорбувати, тоді як ключовим викликом стає не лише поява нових продуктів, а їхнє поширення в Силах Оборони через стабільне, масове й передбачуване виробництво. Інновація створює цінність для війська лише тоді, коли вона може бути виготовлена в необхідній кількості, пройти належне тестування, бути інтегрованою в систему закупівель і регулярно постачатися кінцевим користувачам. На цьому етапі політика підтримки сектору має не лише зберігати фінансування інновацій, а й посилювати інструменти, які допомагають перспективним рішенням перейти від прототипів і малих партій до стабільного серійного виробництва.

Це дослідження спрямоване на те, щоб краще зрозуміти, на якому етапі розвитку перебувають українські оборонні виробники, які бар'єри найчастіше обмежують їхнє зростання і які зміни можуть допомогти сектору перейти від швидкої воєнної адаптації до системного масштабування. Його результати показують, що основний виклик полягає не у відсутності інновацій чи мотивації, а в подальшому розвитку й узгодженні інституційних, фінансових, управлінських і виробничих умов, щоб ці інновації системніше перетворювалися на масові спроможності для Сил Оборони. Частина таких ініціатив уже перебуває в процесі впровадження, проте ефект буде помітний пізніше.

Саме тому подальша політика щодо розвитку ОПК має бути зосереджена не лише на підтримці нових розробок, а й на створенні умов для їхнього переходу в серійне виробництво. Для цього необхідно одночасно працювати з процедурними бар'єрами, доступом до фінансування, професіоналізацією компаній, розвитком кооперації між виробниками та формуванням довгострокових стимулів для масштабування. Такий комплексний підхід міг би сприяти повнішій реалізації потенціалу українського оборонного сектору – як для поточних потреб війни, так і для майбутньої ролі України як одного з ключових центрів сучасних оборонних технологій.

Зміни в секторі ОПК, що відбулись під час проведення дослідження

Регуляторне та ринкове середовище галузі ОПК перебуває у стані постійної трансформації. Окремі зміни відбувалися безпосередньо в період проведення цього дослідження – під час

¹ Дані надані Brave1 за запитом KSE Institute

збору та аналізу даних, а також підготовки звіту. Це важливо враховувати під час інтерпретації результатів: частина проблем, які респонденти визначали як актуальні на момент інтерв'ю, уже отримала або почала отримувати інституційну відповідь.

Цей розділ додано для того, щоб відокремити бар'єри, зафіксовані на момент збору даних, від змін, які вже почали відбуватися після або під час дослідження. Він не є оцінкою ефективності реформ, а лише контекстом для коректної інтерпретації відповідей респондентів.

Також варто враховувати, що позитивні зміни в секторі не завжди миттєво відображаються у сприйнятті виробників. Під час інтерв'ю було зафіксовано певну затримку в реакції ринку: в окремих випадках респонденти зазначали необхідність запровадження рішень, які на момент розмови вже були ухвалені або перебували на етапі впровадження. Отже, вплив змін, реалізованих після активної фази дослідження, ймовірно, стане більш відчутним лише з часом.

Нижче подано короткий огляд ключових змін, що відбулися у цей період. Вони потенційно можуть впливати на інтерпретацію відповідей респондентів та оцінку актуальності окремих бар'єрів. Водночас без проведення додаткового етапу дослідження неможливо з достатньою впевненістю оцінити їхній фактичний вплив на досвід і сприйняття виробників.

Регуляторні зміни

- **Спрощення кодифікації озброєння та військової техніки.** У березні 2026 року Міністерство оборони України запровадило суттєві зміни до процедур кодифікації ОВТ, спрямовані на прискорення допуску нових розробок до експлуатації.² Зокрема, було скасовано вимогу підтвердження нагальної потреби від держави, відокремлено технічну оцінку виробу від планування закупівель, а виробникам надано можливість самостійно затверджувати та реєструвати технічні умови без погодження державного замовника. Спрощений порядок поширюється на боеприпаси, безпілотні системи та засоби РЕБ тактичного рівня. Для виробників, які в межах дослідження вказували на тривалість і непрозорість процедур кодифікації як на один із ключових бар'єрів, ці зміни є прямою відповіддю на зафіксовані проблеми. Водночас їхня практична ефективність потребуватиме окремого моніторингу: регуляторні спрощення не завжди автоматично перетворюються на реальне прискорення процесів на рівні підприємств.
- **Цифровізація процедур кодифікації.** У квітні 2026 року Міністерство оборони запустило портал «Вікно для виробників ОВТ» – платформу для онлайн-подачі заявок, з поясненнями процедур, шаблонами документів і типовими формами. Ця ініціатива безпосередньо адресує проблему інформаційної непрозорості та адміністративного навантаження, яку учасники дослідження називали серед основних перешкод для роботи з державою.³ Цифровізація сама по собі не усуває змістовних бар'єрів, проте знижує транзакційні витрати і може стати першим кроком до більш системної реформи взаємодії виробника з державним замовником.

² Див. «Міноборони спрощує кодифікацію озброєння та пришвидшує постачання нових розробок у війська», [Кабінет Міністрів України](#)

³ Див. «Міноборони інтегрувало сервіс кодифікації нових зразків ОВТ до екосистеми порталів ЗБРОЯ та BRAVE1», [Міністерство оборони України](#)

- **ПДВ для наземних роботизованих комплексів.** У травні 2026 ухвалено зміни, які звільняють від ПДВ операції з постачання НРК/наземних безпілотних систем для Сил Оборони.⁴ Пільга діє до припинення або скасування воєнного стану. Вона охоплює постачання за державними оборонними контрактами, а також постачання, де кінцевим отримувачем є МОУ, ЗСУ, інші військові формування, правоохоронні органи або підприємства-виконавці/співвиконавці державних оборонних контрактів. Виробники НРК підкреслювали в інтерв'ю, що очікування рішення щодо ПДВ суттєво вплинуло на їхню операційну діяльність через незрозумілість у регулюванні від початку 2026 року.
- **Оновлення критеріїв критичності підприємств ОПК.** У лютому 2026 року Міноборони розширило перелік критеріїв для визначення підприємств, що мають важливе значення для національної економіки.⁵ До критеріїв додано резидентів Defence City, а також підприємства з правом виробництва та постачання вибухових речовин і боєприпасів, які уклали з Міноборони відповідні угоди. Статус критичного підприємства впливає на доступ до певних державних інструментів підтримки та на умови мобілізаційного законодавства для персоналу, що є чутливою темою для значної частини виробників.
- **Розвиток механізмів пільгового фінансування.** У 2026 році розпочалася практична реалізація механізму пільгового фінансового лізингу для підприємств ОПК: було визначено перші уповноважені банки-учасники програми, а згодом їхня кількість зроста.⁶ Доступ до пільгового фінансування на оновлення обладнання та модернізацію виробничих потужностей безпосередньо стосується однієї з найчастіше згадуваних у дослідженні проблем – браку ресурсів для масштабування виробництва. Важливим питанням залишається реальна доступність цих інструментів для малих і середніх виробників, а не лише для великих підприємств.
- **Спрощення імпорту компонентів.** Уряд спростив імпорт іноземних компонентів для виробників озброєння та військової техніки.⁷ Йдеться про підтвердження права на пільги зі сплати митних платежів під час митного оформлення матеріалів, вузлів, агрегатів, устаткування та комплектувальних виробів для виробництва товарів оборонного призначення. Скасовано обов'язок подавати низку документів – тепер вони мають бути відображені в митній декларації і надаються лише на вимогу митниці; дозволено подавати секретні документи та додаткові відомості до моменту подання митної декларації; скасовано вимогу завчасно подавати копії контрактів, техпаспортів та інших документів за 3 дні до митного оформлення. Враховуючи, що досі спостерігається значна залежність від імпорту компонентів, спрощення процедур та безпека інформації є важливими для широкого кола виробників.
- **Оновлення правил критичності та бронювання працівників.** У 2026 році було посилено вимоги до підтвердження статусу критично важливого підприємства та

⁴ Див. «Операції з постачання наземних роботизованих комплексів для Сил оборони звільнено від ПДВ», [Міністерство оборони України](#)

⁵ Див. наказ Міністерства оборони України від 2 лютого 2026 № 59 «Про затвердження Змін до Критеріїв...», [Міністерство оборони України](#)

⁶ Див. «Програма пільгового лізингу для підприємств ОПК: визначені перші три уповноважені лізингодавці», [Міністерство оборони України](#)

⁷ Див. «Оптимізація для ОПК: Уряд спростив митне оформлення комплектуючих для виробництва товарів оборонного сектору», [Міністерство фінансів України](#)

водночас запроваджено окремі спрощення для підприємств ОПК. Для більшості приватних компаній підвищено зарплатний критерій, а міністерства та обласні військові адміністрації мають переглянути власні критерії критичності, у зв'язку з чим підприємствам необхідно повторно підтвердити свій статус.⁸ Водночас підприємства ОПК та підприємства, критично важливі для забезпечення потреб Сил Оборони, отримали можливість тимчасово бронювати працівників із неврегульованими питаннями військового обліку на строк до 45 днів. Зміни безпосередньо стосуються однієї з ключових проблем, яку виробники називали під час дослідження, – збереження кваліфікованого персоналу в умовах мобілізації. Водночас посилення формальних критеріїв може створити додаткове навантаження для малих виробників, які мають обмежені фінансові та адміністративні ресурси.

- **Відкриття експорту озброєння та військової техніки.** Упродовж 2026 року держава поетапно запроваджувала механізм контрольованого експорту оборонної продукції: у лютому 2026 року перші підприємства отримали дозволи на експорт дронів, а 1 липня 2026 року уряд затвердив загальний механізм у форматі Drone Deal.⁹ Його ключовими засадами є пріоритет потреб Сил оборони, розгляд заявок протягом 30 днів, збереження прав інтелектуальної власності за виробником та державний контроль переліку критичних товарів. Можливість експорту є важливою для стратегічного розвитку підприємств і для залучення фінансування, оскільки відкриває доступ до зовнішніх ринків збуту та підвищує інвестиційну привабливість виробників. Водночас станом на середину 2026 року механізм ще не запрацював у повній мірі, тож його реальний вплив на діяльність виробників потребуватиме окремого моніторингу.

Ринкові та структурні тенденції

- **Ініціатива Build with Ukraine.** У 2026 році Україна системніше просуває модель міжнародного defense co-production у межах ініціативи Build with Ukraine, що передбачає створення спільних виробництв і коопераційних проєктів між українськими та іноземними оборонними компаніями.¹⁰ Ця тенденція створює нові можливості для виробників – передусім у частині доступу до технологій, компонентів і міжнародних ринків збуту, – але водночас формує нові вимоги до стандартизації, документації та виробничих потужностей, яким далеко не всі поточні учасники ринку здатні відповідати.
- **Розвиток міжнародних програм підтримки defense tech сектору,** зокрема EU4UA Defence Tech¹¹ (у партнерстві Brave1, BRDO та ЄС) і UNITE – Brave NATO¹² (спільно з НАТО). Перша орієнтована на розробку компонентів для безпілотних систем і суміжних технологій, друга передбачає матчмейкінг між українськими і натовськими компаніями для спільної розробки рішень у сфері протидії БПЛА та ППО.

⁸ Див. «Уряд удосконалив систему бронювання військовозобов'язаних для критично важливих підприємств», [Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України](#)

⁹ Див. «Уряд запускає спецмеханізм контрольованого експорту зброї та оборонних технологій», [Кабінет Міністрів України](#)

¹⁰ Див. «Build with Ukraine: Defense Tech Giants Ink €800 Million Expansion Deals», [TechUkraine](#)

¹¹ Див. «EU4UA Defence Tech: ЄС та Україна запускають нову грантову програму BRAVE1 на €3,3 млн», [EEAS \(Європейська служба зовнішніх справ\)](#)

¹² Див. «Brave1 і НАТО запускають UNITE – Brave NATO: €10 млн на технології протидії БпЛА», [Forbes Ukraine](#)

Ці ініціативи розширюють ресурсну базу для частини виробників, однак їхня доступність може бути нерівномірною: потенційно компанії з достатнім рівнем зрілості й англомовною командою мають суттєво кращі шанси на участь, ніж ті, що перебувають на ранніх стадіях розвитку.

Значення для інтерпретації результатів

Описані зміни мають кілька важливих наслідків для інтерпретації результатів дослідження.

- По-перше, частина зафіксованих бар'єрів – зокрема у сфері кодифікації, фінансування та кооперації – вже перебуває в процесі інституційного врегулювання. Це свідчить про те, що проблеми, ідентифіковані виробниками, є реальними і визнаними на рівні держави, а не лише суб'єктивним сприйняттям учасників ринку.
- По-друге, швидкість змін у середовищі ОПК підкреслює важливість регулярного моніторингу: результати, актуальні на момент збору даних, можуть частково втрачати точність уже через кілька місяців. Дослідження фіксує стан галузі в конкретний момент і має інтерпретуватися саме в цьому контексті.
- По-третє, нові ринкові ініціативи – особливо у сфері міжнародної кооперації та грантових програм – формують нові категорії бар'єрів, які могли не бути повністю артикульовані респондентами на момент дослідження, оскільки частина цих можливостей ще лише з'являлася. Це означає, що окремі структурні проблеми (зокрема, потенційно нерівний доступ до міжнародних програм залежно від розміру та зрілості компанії) заслуговують на увагу в подальших дослідженнях.

АНАЛІЗ ВИБІРКИ РЕСПОНДЕНТІВ

- У межах цього дослідження було проаналізовано відповіді **131** респондента, які є представниками різних галузей оборонного виробництва, мають різний досвід і представляють компанії на різних стадіях розвитку.
- Переважно компанії-респонденти зареєстровані як ТОВ (60%). Більшість компаній існує від 1 до 3 років (53%). Переважна більшість опитаних компаній були створені під час повномасштабного вторгнення. При цьому 41% компаній мають до 5 працівників.
- Стосовно типу продуктів, найбільше представлені в опитуванні виробники БпЛА (45%). Також значна частка опитаних, 27%, виробляє компоненти.
- 36% респондентів зазначили, що їхній продукт на стадії серійного виробництва. Цикл розвитку продукту від прототипу до запуску у виробництво займає близько року.
- Здебільшого компанії починають здійснювати продажі вже на ранніх етапах виготовлення зразків. Втім, частина виробників продовжує роботу в форматі закриття точкових потреб без спроб масштабування.
- Серед каналів продажів переважає продаж напряму бригадам і військовим частинам, або робота з благодійними фондами.

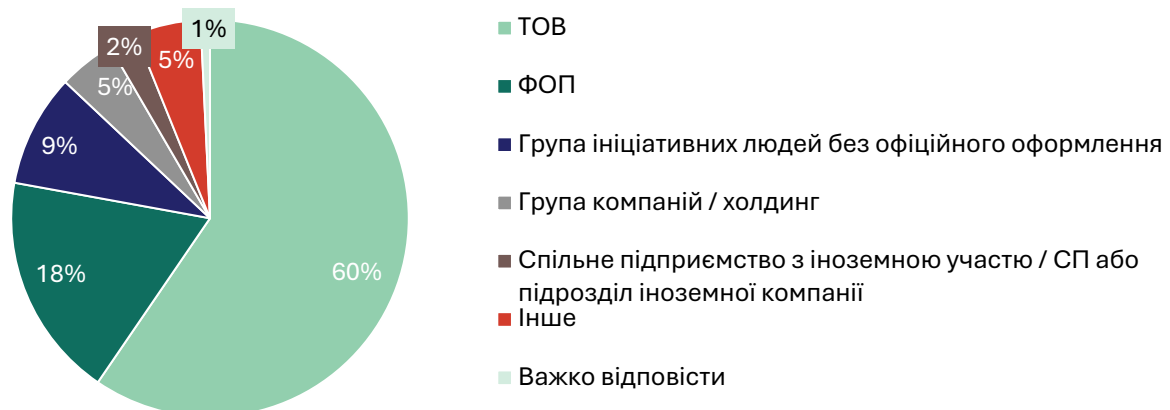
Структура респондентів за організаційно-правовою формою

У межах опитування було визначено різні категорії, що характеризують організаційно-правову форму, час існування, кількість працівників тощо. Найпоширенішою організаційно-правовою формою серед опитаних є ТОВ, що може свідчити про певну зрілість ринку (60% опитаних). ФОП є другою за кількістю організаційно-правовою формою: 18% респондентів зазначили цей варіант відповіді.

Значна частка респондентів (9%) зазначила, що їхня компанія не має офіційного оформлення. Також серед респондентів є такі, що представлені однією особою, що також не має оформлення (на діаграмі – в категорії «Інше»).

Кілька респондентів, що також віднесені до категорії «Інше», зазначили, що працюють у форматі громадської організації. Одна компанія оформлена як ПрАТ.

ДІАГРАМА 1. СТРУКТУРА РЕСПОНДЕНТІВ ЗА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ ФОРМОЮ

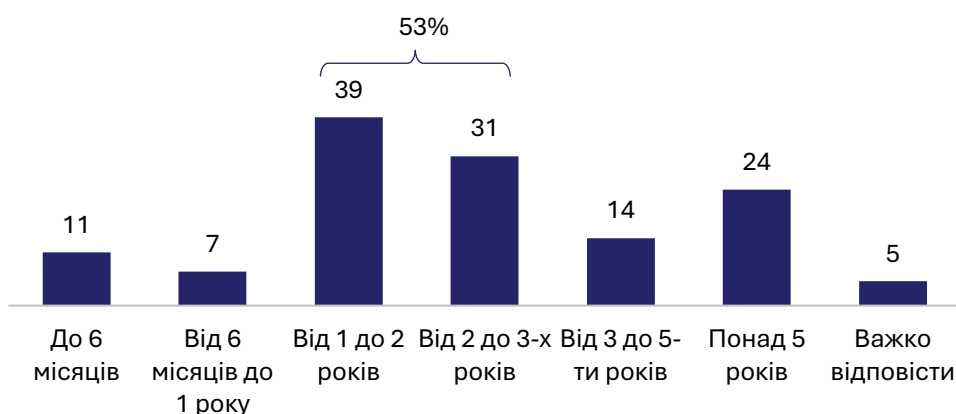


Джерело: KSE Institute

Термін існування компанії

Переважає більшість компаній мають невеликий термін існування – від 1 до 3 років, тобто 53% компаній, охоплених опитуванням, є молодими. Старші компанії мають більш інституціоналізовану структуру та розподіляють відповідальність між спеціалізованими посадами. Натомість молоді компанії та стартапи частіше працюють у форматі невеликих мультифункціональних команд, де одна людина виконує кілька ролей.

ДІАГРАМА 2. СТРУКТУРА РЕСПОНДЕНТІВ ЗА ТЕРМІНОМ ІСНУВАННЯ



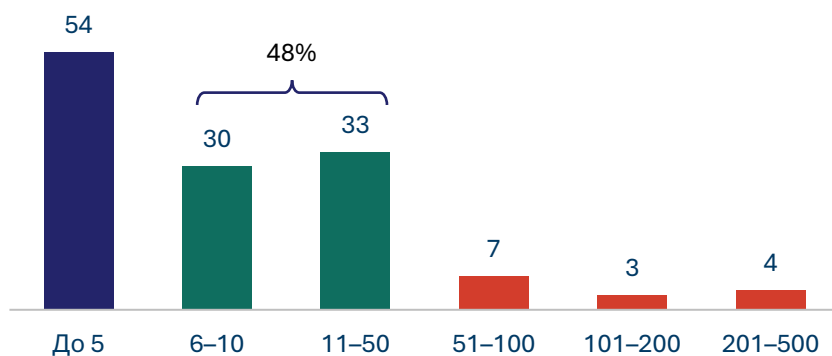
Джерело: KSE Institute

Кількість працівників

Найбільшу частку серед респондентів – 41% – становлять компанії, які мають до 5 співробітників, тобто переважно йдеться про стартапи або невеликі команди. Команди з 6–50 співробітниками становлять 48%, і лише 11% припадає на компанії з чисельністю від 51 працівника.

Важливо розуміти, що такий розподіл може також пояснюватися нижчою активністю великих виробників у межах дослідження, адже їхній запит щодо наявних бар'єрів для масштабування може бути суттєво меншим. Тому це дослідження не варто сприймати як таке, що відображає загальне бачення всього сектору ОПК. Воно більшою мірою спрямоване на тих, хто є проактивним у вирішенні проблем, зокрема через участь у подібних опитуваннях.

ДІАГРАМА 3. КІЛЬКІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У КОМПАНІЇ



Джерело: KSE Institute

Портфоліо продуктів

У найбільшій частки компаній (46%) є декілька різних продуктів на різних етапах життєвого циклу. Водночас значна частка виробників має лише один виріб (21%).

З інтерв'ю з виробниками можна зробити висновок, що частина компаній тривалий час **рухалася до визначення свого продукту**: цьому передували тривалі пошуки й кілька варіантів, які не вдалося реалізувати з низки причин. Часто цей етап пошуку був зумовлений тим, що на початку формування команди не було точного розуміння, що саме вона хоче створювати.

Такий підхід пояснюється тим, що сфера ОПК отримала суттєвий поштовх для розвитку з 2022 року, коли потрібно було оперативно реагувати на технологічні зміни на полі бою. Наприклад, серед опитаних були виробники, які починали з РЕБ, потім переходили до FPV дронів, а зараз займаються спеціальними патронами для збиття ворожих дронів. Тобто частина виробників залишається доволі гнучкою у запровадженні нових продуктів, однак це радше **свідчить про певну хаотичність рішень, ніж про вибудовану стратегію розвитку**.

ДІАГРАМА 4. КІЛЬКІСТЬ ПРОДУКТІВ



Джерело: KSE Institute

ДІАГРАМА 5. РОЗПОДІЛ РЕСПОНДЕНТІВ ЗА ТИПАМИ ПРОДУКТІВ



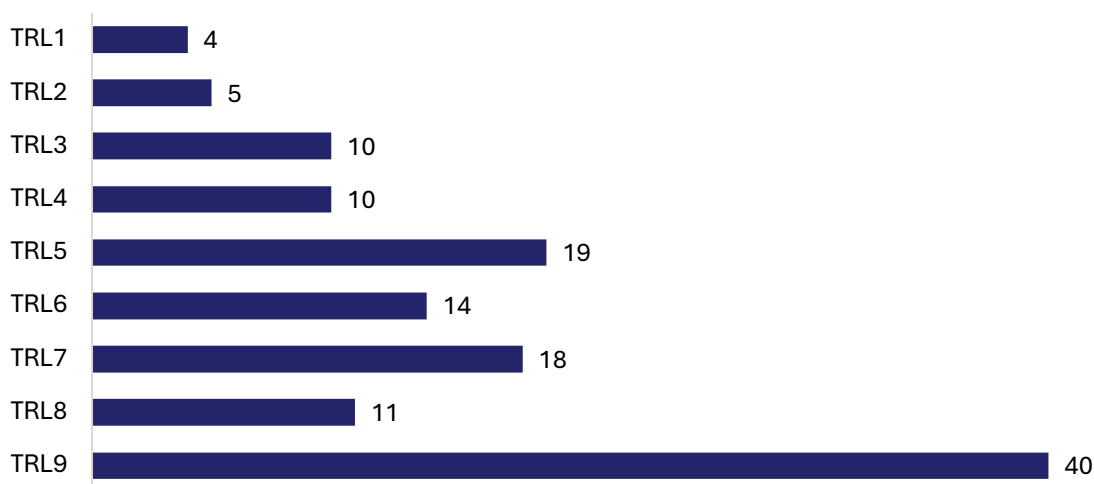
Джерело: KSE Institute

Найбільшу частку учасників дослідження становлять виробники різних типів БПЛА (безпілотних літальних апаратів) – 45%. Доволі високий відсоток респондентів також залучений до виробництва технологічних рішень (25%) – до цієї категорії належать автоматизовані засоби управління, зв'язку та інтеграції між різними системами.

Окремо варто відзначити, що частина виробників займається виробництвом компонентів (27%). Така висока частка виробників компонентів серед респондентів може відображати прагнення компаній підвищити частку локалізованих компонентів і зменшити залежність від Китаю.

Якщо говорити про те, на якому етапі перебуває продукт¹³, то висока частка компаній знаходиться на стадії прототипу або передсерійного виробництва, тоді як у повній серії працює значно менше виробників. Водночас 36% респондентів зазначили, що їхній продукт перебуває на стадії серійного виробництва. Загалом для багатьох учасників цього дослідження важливим залишається питання переходу від розробки та передсерійного прототипу до серійного виробництва.

ДІАГРАМА 6. ТЕХНОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ПРОДУКТІВ



Джерело: KSE Institute

Найбільша частка виробників серед тих, хто зазначив, що їхній продукт уже був запущений у виробництво (36% від загальної кількості учасників), вказують, що витратили **близько року** на перехід від прототипу до запуску у виробництво (40%). Водночас ця відповідь не обов'язково стосується першого продукту компанії, бо компанія могла проходити цей процес раніше, маючи успішний досвід з іншим продуктом.

Продажі

Цікаво, що, хоча в дослідженні представлені виробники, чий продукт перебуває лише на етапі розробки або перших тестових зразків, частка тих, хто ще не здійснював продажів, становить лише 5%. Тобто частина виробників **здійснює продажі вже на ранніх етапах виготовлення**

¹³ Для визначення було використано рівень готовності технологій (TRL) – це система, яка була розроблена NASA у 1970-х роках і використовується для оцінки зрілості технології. Готовність продукту визначається від TRL 1, що представляє базову концепцію, до TRL 9, що означає, що технологія була запущена у виробництво

зразків. Ця модель є важливою перевагою воєнної інноваційної екосистеми, оскільки скорочує шлях від розробника до користувача. Водночас вона не завжди формує передумови для серійного виробництва, стандартизації, контролю якості та довгострокового планування. У межах глибинних інтерв'ю виробники ділилися тим, що доволі рано розпочинають передачу або продаж виробів військовим. Часто військові або окремі волонтери самостійно збирають кошти й закупають продукти, зокрема РЕБи та дрони. Тому певна частина виробників працює у форматі закриття точкових потреб **без великої амбіції розвитку до масштабного виробництва.**

Окремо варто відзначити, що серед учасників опитування суттєво менше компаній, яким вдається продавати через децентралізовані закупівлі, ніж напряму бригадам чи благодійним фондам. Можливо, це пов'язано з відносною новизною децентралізованих закупівель для ринку, і в подальшому більше компаній користуватимуться цим каналом продажів. Також це може пояснюватися тим, що в межах опитування лише **36%** компаній мають серійне виробництво, тоді як інші ще не дійшли до цього етапу й тому не можуть запропонувати великі обсяги для закупівлі через децентралізовані замовлення.

Респонденти також підкреслювали складність процедури продажів через DOT-Chain: необхідність не лише кодифікації, а й додатково експертної оцінки, велику кількість документів і погоджень, складність формування ціни, а також неможливість її скоригувати у разі зростання цін на компоненти. Окремо вони відзначали складність внесення змін до комплектації чи модифікацій продукту.

ДІАГРАМА 7. КАНАЛИ ПРОДАЖІВ



Джерело: KSE Institute

Варто зазначити, що з розвитком ринку та зростанням окремих компаній новим гравцем стає складніше пропонувати свої продукти для тестування напряму військовим, оскільки ті часто надають перевагу вже відомим компаніям зі зрозумілим продуктом, стабільними постачаннями та спроможністю забезпечити більші обсяги замовлень. Таким чином, можна очікувати, що частка прямих продажів знижуватиметься, а компанії будуть змушені звертатися до інших каналів збуту, попри складнішу процедуру.

Якщо підсумувати цей блок, то серед учасників опитування більшість виробників є доволі молодими компаніями, які ще перебувають на етапі становлення та потенційного руху до інституціоналізації. Якщо сформувати усереднений портрет учасника опитування, то це компанія, оформлена як ТОВ, із чисельністю до 50 співробітників, яка існує від одного до трьох років. Подальший огляд відповідей в опитуванні варто розглядати також з урахуванням того, що йдеться про доволі молоду галузь, яка перебуває на етапі розвитку та становлення. Частина компаній так і не вийде на етап серійного виробництва, а частина – вийде. Окремо варто зазначити, що частина бар'єрів для виробників є суб'єктивними й стосується спроможностей команд та їхньої фаховості в різних процесах, не пов'язаних безпосередньо з розробкою нових продуктів, адже для розвитку компанії лише цього недостатньо.

БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ І МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

- Питання кодифікації є одним з найболючіших для виробників. Лише 20% продуктів у межах цього опитування було кодифіковано, водночас 48% виробів не подавалися на кодифікацію.
- Майже половина виробників вже протестувала свій продукт у бойових умовах (49%). Проте також відзначають проблеми з доступом до полігонів, недостатню кількість полігонів порівняно з попитом, та брак інформації.
- 62% виробників вже передавали продукти військовим, навіть на етапі дослідного виробництва. Отримання зворотного зв'язку щодо продукту частіше відбувається неформально, рідше – через структуровані звіти та інтерв'ю, проте 68% респондентів перетворюють фідбек у технічні вимоги, що свідчить про високу клієнтоорієнтованість.
- Лише 26% компаній вважають, що мають достатньо взаємодії з іншими виробниками. Найчастіше така комунікація стосується закупівлі компонентів. Проте частина виробників не може знайти потрібних постачальників на ринку.
- 53% виробників мають потребу в фінансуванні, проте їм не вдається його залучити. Найбільше виробників потребують фінансування на R&D, масштабування виробництва, та оборотний капітал.
- Серед інших бар'єрів виробники зазначають податкове навантаження, отримання статусу критично важливого підприємства і бронювання працівників, відсутність довгострокових контрактів та брак кваліфікованих кадрів.

Проблеми з кодифікацією

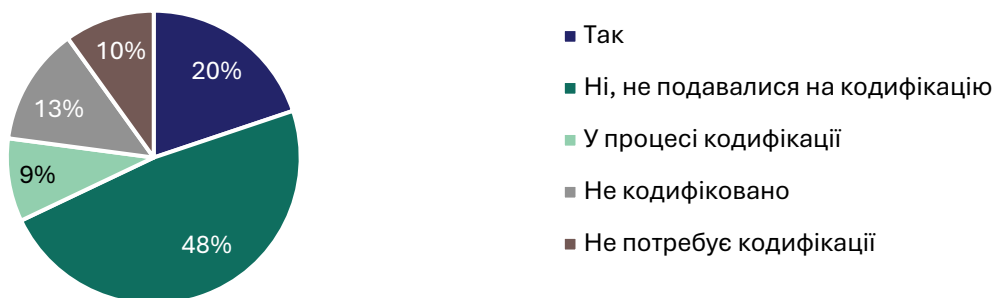
Під час глибинних інтерв'ю було виявлено, що для виробників ОПК питання кодифікації є гострим. Вони часто говорили про тривалість процедури та брак розуміння того, як більш ефективно й швидко організувати її зі свого боку.

З іншого боку, були й виробники, які зазначали, що наразі не планують кодифікувати свої вироби, оскільки їхня основна мета – закривати точкові запити військових, а не розвивати та масштабувати продукт.

Проходження кодифікації

Лише близько 20% продуктів було кодифіковано, ще 9% перебувають у процесі кодифікації. Водночас 48% виробів здебільшого не подавалися на кодифікацію.

ДІАГРАМА 8. СТАТУС КОДИФІКАЦІЇ ПРОДУКТІВ



Джерело: KSE Institute

Найбільшою мірою проблема з кодифікацією характерна для виробників ракетних систем та НРК, тоді як найбільший відсоток успішно кодифікованих виробів спостерігається серед РЕБ/РЕР та боеприпасів.

Причини відмови в кодифікації

13% продуктів, які подавалися на кодифікацію, отримали відмову. Серед основних причин – відсутність стабільного та гарантованого виробництва, недоопрацьованість продукту, а також наявність виробів, які не пройшли випробування відповідно до визначених ТТХ.

ДІАГРАМА 9. ПРИЧИНИ ВІДМОВИ В КОДИФІКАЦІЇ



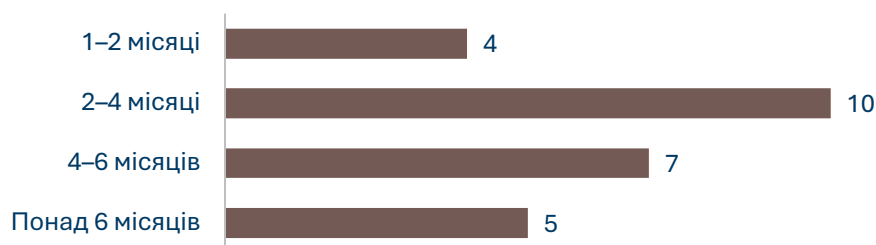
Джерело: KSE Institute

Тривалість процесу кодифікації

Найчастіше кодифікація триває **від 2 до 6 місяців**, тобто цей процес загалом не є швидким. Саме тривалість кодифікації є одним із основних бар'єрів, про які говорили виробники.

Компанії, що вже пройшли процес кодифікації, найчастіше зазначають, що допомога в ньому не потрібна (**46%**), однак частина учасників також вказувала на потребу в консультаціях щодо самого процесу. Натомість серед тих, хто зараз перебуває в процесі кодифікації, лише **8%** не потребують допомоги, тоді як інші зазначають необхідність консультацій, шаблонів документів та допомоги з їхнім оформленням.

ДІАГРАМА 10. ТРИВАЛІСТЬ ПРОЦЕСУ КОДИФІКАЦІЇ



Джерело: KSE Institute

Проблеми, що виникали під час кодифікації

Найчастіше виробники в процесі кодифікації зіштовхуються з тим, що вона **загалом потребує значного ресурсу**. Серед основних проблем респонденти відзначають складнощі з

оформленням документів (39%), відсутністю експертизи (27%) і браку інформації (31%). Водночас 23% зазначили, що проблем у процесі не виникало.

ДІАГРАМА 11. ПРОБЛЕМИ В ПРОЦЕСІ КОДИФІКАЦІЇ



Джерело: KSE Institute

Процес кодифікації виробів у секторі ОПК залишається одним із ключових бар'єрів для виробників, частково стримуючи масштабування виробництва та інтеграцію нових продуктів у систему державних закупівель. Основною проблемою є складність і тривалість процедур, які часто потребують значного часу – від кількох місяців – і супроводжуються високими адміністративними витратами. Для багатьох компаній, особливо малих і тих, що перебувають на стадії розробки або прототипування, ці вимоги є надмірно складними, оскільки передбачають стабільність виробництва, завершеність продукту та проходження формалізованих випробувань.

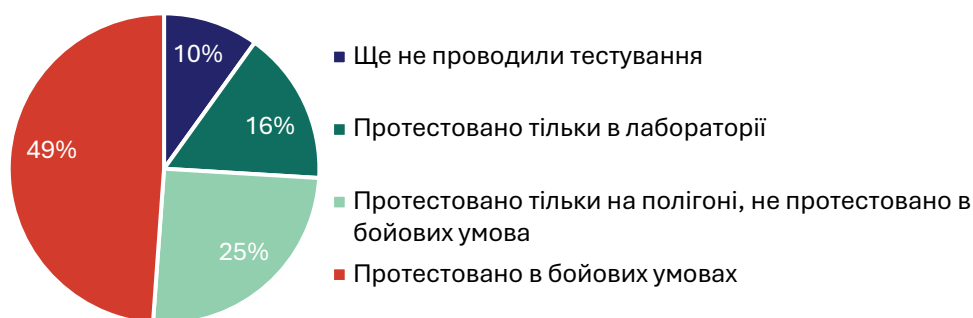
Додатковим викликом, на думку виробників, є обмежена прозорість процедур і недостатня зрозумілість вимог, що створює потребу в неформальних консультаціях або посередництві для успішного проходження процесу. Водночас спостерігається розрив між швидкістю інновацій у секторі та темпами їхньої формальної легалізації через кодифікацію. Це може частково пояснювати, чому частина виробників реалізовує продукцію поза державними каналами – зокрема через прямі закупівлі військовими підрозділами або благодійними організаціями. У сукупності це вказує на потребу в подальшому спрощенні процедур, підвищенні їхньої прозорості та адаптації до динаміки розвитку сучасного оборонного виробництва.

Проблеми з доступом до полігонів

Статус тестування продукту

Майже половина виробників (49%) уже протестувала свої вироби в бойових умовах, тоді як інша частина наразі проводила тестування лише в лабораторії (16%) або на полігонах (25%). Лише 10% виробників не тестували виріб (TRL 1–3). Водночас 8% респондентів зазначили, що їм не вдалося отримати доступ до полігонів. Серед причин вони називали відсутність досвіду та контактів, брак ресурсів і регіональні відмінності в наявності полігонів та доступі до них.

ДІАГРАМА 12. СТАТУС ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТІВ РЕСПОНДЕНТІВ



Джерело: KSE Institute

Проблеми доступу до полігонів

Серед проблем респонденти найчастіше відзначають відсутність інформації про доступні полігони або нерозуміння, де шукати таку інформацію (46%). Серед інших труднощів вони називають заборону на зліт, зокрема через повітряні тривоги, тривалий час отримання дозволів, відсутність полігонів поблизу виробництва та брак належних умов для тестування окремих виробів.

ДІАГРАМА 13. ПРОБЛЕМИ ДОСТУПУ ДО ПОЛІГОНІВ



Джерело: KSE Institute

Однією з проблем, про яку виробники говорили також під час глибинних інтерв'ю, є обмежена кількість доступних полігонів і їхня перевантаженість, що призводить до черг і затримок у проведенні тестувань. Процедури отримання доступу часто є складними та недостатньо зрозумілими для частини виробників, що ускладнює планування випробувань, особливо для малих і нових компаній без усталених зв'язків у секторі.

Додатковим бар'єром є вимоги до організації тестувань, зокрема необхідність погоджень, супроводу та відповідності певним стандартам, які не завжди чітко комунікуються виробникам. У деяких випадках компанії звертаються до неформальних або альтернативних способів тестування, що може впливати на якість і безпеку випробувань. У сукупності це вказує на потребу у подальшому розширенні інфраструктури полігонів, спрощенні процедур доступу та створенні більш передбачуваної й зрозумілої системи тестування для виробників.

Варто також зазначити, що проблема з полігонами є нерівномірною. Окремі респонденти вказували на труднощі в певних регіонах, де розташоване їхнє виробництво, або на проблеми

з тестуванням окремих продуктів, для яких на полігонах потрібні спеціальні умови. Доцільно провести окреме дослідження щодо співвідношення попиту та пропозиції полігонів у розрізі регіонів і функціонального призначення.

Взаємодія з військовими

У багатьох випадках саме військові підрозділи виступають першими замовниками або тестувальниками нових продуктів, забезпечуючи виробникам швидкий зворотний зв'язок щодо їхньої ефективності в реальних бойових умовах. Така модель співпраці дозволяє оперативно вдосконалювати розробки та адаптувати їх до актуальних потреб фронту, однак водночас відбувається поза формалізованими процедурами державних закупівель.

Однією з ключових особливостей цієї взаємодії є прямий контакт між виробниками та окремими військовими підрозділами, що часто реалізується через особисті зв'язки, волонтерські мережі або ініціативи самих військових. Це створює ефективні канали швидкого впровадження інновацій, проте водночас формує нерівний доступ до ринку, коли успішність виробника частково залежить від наявності таких контактів. У результаті частина компаній може залишатися поза активною взаємодією з кінцевими користувачами. Наразі є можливості для отримання контактів та зворотного зв'язку, але немає достатнього розуміння, наскільки обізнані про них безпосередньо виробники.

Більшість виробників уже здійснювали передачу свого продукту для тестування або продажу. Найчастіше продукт передавали ті компанії, які мають його в серійному виробництві, однак доволі часто це робили й ті, у кого продукт перебуває на етапі дослідного виробництва. Це вказує на гнучкість ринку та готовність кінцевих користувачів залучати нові рішення без повного проходження формалізованих процедур.

Водночас частина компаній працює у форматі малосерійного виробництва, орієнтуючись на швидке виготовлення та прямий продаж продукції військовим підрозділам без стратегічної мети масштабування. Такий підхід **дозволяє оперативно реагувати на потреби, однак водночас обмежує потенціал розвитку виробництва та інтеграції продуктів у більш системні канали постачання.**

ДІАГРАМА 14. ЧИ БУЛА ПЕРЕДАЧА ПРОДУКТІВ ВІЙСЬКОВИМ



Джерело: KSE Institute

У межах глибинних інтерв'ю деякі виробники зазначали, що і сама ідея продукту, і початок діяльності компанії були реакцією на запит самих військових, а інші, навпаки, говорили про складність у взаємодії через специфіку діяльності військових, які не завжди мають час на те, щоб дати якісний фідбек.

Опрацювання зворотного зв'язку щодо продукту

Добре налагоджена комунікація між військовими та виробниками суттєво впливає на якість кінцевого продукту та швидкість впровадження інновацій. У такій комунікації важливою є не лише можливість передавати продукти військовим напряму, а насамперед якість отриманого зворотного зв'язку та спроможність виробників якісно його опрацьовувати й вносити необхідні зміни до продукту.

Загалом більше половини виробників зазначають, що отримують достатньо фідбеку від військових (56%). Водночас частка виробників, яким не вистачає фідбеку від військових, все ще залишається досить значною (40%).

ДІАГРАМА 15. ЧИ ДОСТАТНЬО СПІЛКУВАННЯ З ВІЙСЬКОВИМИ



Джерело: KSE Institute

Взаємодія виробників ОПК із військовими в Україні характеризується високим рівнем неформальності, гнучкості та швидкості, що значною мірою зумовлено умовами війни та нагальною потребою в інноваційних рішеннях. Найпоширенішою формою взаємодії з військовими є неформальне спілкування (82% респондентів). Навіть компанії з вищим рівнем інституціоналізації часто не мають стабільних і системних практик збору фідбеку, натомість покладаються на неформальну взаємодію.

Однак більш структурований підхід до отримання зворотного зв'язку, наприклад, регулярні структуровані інтерв'ю (19%) та письмові звіти чи форми для отримання фідбеку (23%), може сприяти ефективнішій модернізації продуктів. Більш формалізовані форми отримання фідбеку сприятимуть кращому перетворенню фідбеку на технічні вимоги.

ДІАГРАМА 16. ФОРМА ОТРИМАННЯ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ



Джерело: KSE Institute

Врахування фідбеку найчастіше відбувається через його формалізацію у технічні вимоги та подальше опрацювання інженерами (68%). Це свідчить про високий рівень

клієнтоорієнтованості, адже навіть фідбек, отриманий через неформальне спілкування, у подальшому може трансформуватися в модифікацію продукту. Це ще раз підкреслює, що оборонна галузь розвивається разом із полем бою.

ДІАГРАМА 17. ОПРАЦЮВАННЯ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ



Джерело: KSE Institute

Поточний формат взаємодії між військовими і виробниками призводить до ще одного виклику: нестабільність фінансування та механізмів закупівель. Значна частина продукції постачається через альтернативні канали, зокрема благодійні фонди або прямі закупівлі військовими підрозділами, що дозволяє швидко задовольняти потреби, але не створює передбачуваного попиту для виробників. Це особливо критично для компаній, які прагнуть перейти від малосерійного виробництва до масштабного, оскільки відсутність стабільних контрактів обмежує їхні можливості планування та залучення інвестицій. Окремо варто відзначити, що процес тестування продукції часто інтегрований у саму взаємодію з військовими, що є як перевагою, так і ризиком. З одного боку, це забезпечує перевірку рішень у реальних умовах, з іншого – відсутність стандартизованих протоколів тестування може призводити до нерівномірної оцінки якості та ефективності продуктів.

Загалом взаємодія між виробниками ОПК і військовими в Україні є динамічною та ефективною в короткостроковій перспективі, однак має системні обмеження, пов'язані з неформальністю процесів, фрагментарністю попиту та нестачею інституціоналізованих механізмів співпраці. Подальший розвиток сектору потребує балансування між збереженням гнучкості цієї взаємодії та впровадженням більш прозорих, масштабованих і передбачуваних моделей співпраці.

Взаємодія з іншими виробниками

Більше третини виробників зазначили, що їм недостатньо комунікації з іншими виробниками. Найбільш вираженою ця проблема є для нових компаній та ФОПів. Водночас найчастіше виробникам вдається спілкуватися між собою через уже сформовані особисті зв'язки, чати виробників, а також під час виставок і форумів Brave1.

ДІАГРАМА 18. ЧИ ДОСТАТНЬО СПІЛКУВАННЯ З ВИРОБНИКАМИ



Джерело: KSE Institute

Взаємодія в процесі виробництва

Найчастіше взаємодія між виробниками відбувається з метою закупівлі компонентів, рідше – для доопрацювання продукту та отримання експертизи.

Варто також зазначити, що компоненти в інших виробників найчастіше закуповують виробники БПЛА, тоді як труднощі з пошуком відповідних постачальників найбільшою мірою мають ті, хто працює з ракетними системами. Це свідчить про те, що ринок компонентів наразі найбільше орієнтований на виробництво БПЛА, тоді як ринок інших компонентів наразі менш розвинутий.

ДІАГРАМА 19. ВЗАЄМОДІЯ З ІНШИМИ ВИРОБНИКАМИ



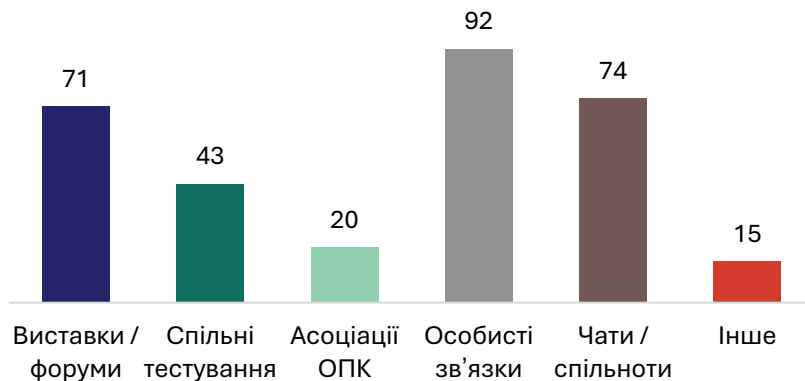
Джерело: KSE Institute

Взаємодія між виробниками в секторі ОПК має переважно горизонтальний, мережевий характер і формується як відповідь на обмежені ресурси, високий рівень невизначеності та швидкі темпи інновацій. У багатьох випадках компанії функціонують не як ізольовані виробничі одиниці, а як частини неформальних екосистем, у межах яких відбувається обмін знаннями, компонентами та досвідом. Співпраця часто виникає на основі особистих контактів, професійних спільнот або волонтерських мереж, що дає змогу швидко знаходити партнерів для вирішення конкретних завдань.

Однією з ключових форм взаємодії є кооперація в межах виробничого ланцюга, коли різні компанії спеціалізуються на окремих компонентах або технологічних рішеннях і об'єднують зусилля для створення кінцевого продукту. Це особливо характерно для високотехнологічних напрямів, таких як безпілотні системи, де один виробник може відповідати за платформу,

інший – за електроніку, а третій – за програмне забезпечення. Така модель дає змогу прискорити розробку та знизити бар'єри входу, однак водночас підвищує залежність від партнерів і може створювати ризики для стабільності виробництва.

ДІАГРАМА 20. КАНАЛИ СПІЛКУВАННЯ З ІНШИМИ ВИРОБНИКАМИ



Джерело: KSE Institute

Водночас значним фактором, що впливає на співпрацю між виробниками, є наявність конкуренції, яка починає суттєво зростати на тлі зростання пропозиції і стабілізації ринку загалом. **Зростання конкуренції може знижувати готовність виробників відкрито обмінюватися інформацією**, особливо якщо вона стосується технологічних рішень, постачальників або комерційних умов. Натомість, обмін досвідом щодо вирішення спільних проблем і викликів міг би позитивно вплинути на індустрію загалом.

Фінансування

Результати дослідження свідчать, що фінансування виробників у секторі ОПК залишається нерівномірним і обмеженим, із домінуванням власних або альтернативних джерел над класичними фінансовими інструментами.

Найбільш зрозумілим інструментом фінансування для виробників залишаються гранти, проте лише третина компаній (**32%**) зазначила, що залучала грантове фінансування, тоді як більшість виробників не змогли отримати таких ресурсів або навіть не розглядали їх. Також частина респондентів зазначила, що розмір грантів наразі є недостатнім для фінансування їхніх потреб.

Ще більш обмеженим є використання кредитних інструментів: лише незначна частка компаній користувалася кредитами на загальних умовах (**4%**) або через державні програми (**2%**), що свідчить про низьку доступність або привабливість боргового фінансування для сектору, а також про низьку обізнаність щодо можливостей кредитного фінансування.

Дещо кращою, ніж із кредитуванням, є ситуація із залученням інвестицій – близько п'ятої частини виробників (**21%**) мали такий досвід, однак це також не є масовою практикою. Це пов'язано як зі складністю залучення інвестицій для менш досвідчених команд, так і з небажанням виробників віддавати частку компанії інвестору.

Водночас значна частина компаній повідомляє про потребу у фінансуванні: понад половина респондентів (**53%**) зазначають, що потребують додаткових ресурсів, що вказує на структурний дефіцит фінансування в секторі.

ДІАГРАМА 21. ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ



Джерело: KSE Institute

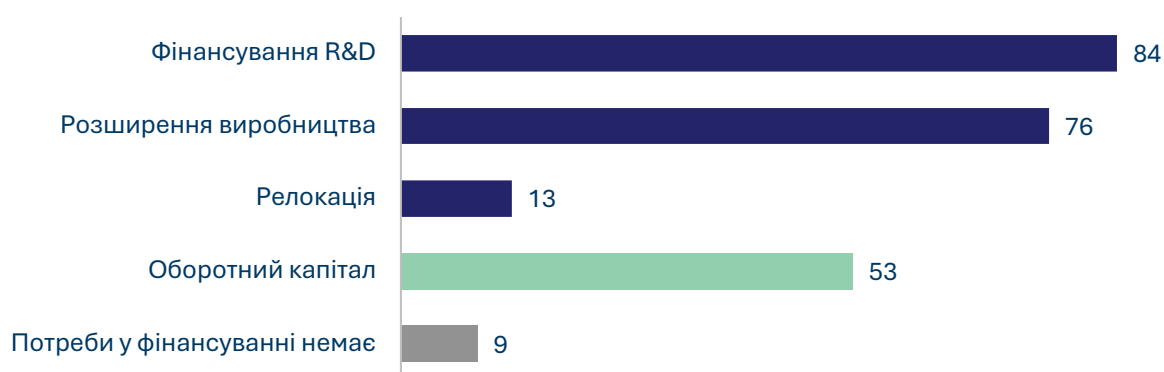
Водночас у багатьох компаній, які взяли участь в опитуванні, немає окремої позиції для людини, яка займається фінансовими питаннями. Тобто брак фінансування може бути пов'язаний також із недостатнім розумінням того, як загалом можна залучати кошти. Експертиза в цій сфері значно підвищує ймовірність залучення фінансування, адже процес вимагає підготування специфічної документації, презентацій і фінансових розрахунків і прогнозів, та навичок спілкування з фінансовими інституціями та інвесторами.

Найбільша потреба компаній стосується фінансування R&D (64%), що підкреслює інноваційний характер сектору та залежність його розвитку від постійного вдосконалення продуктів. При цьому виробники також відзначали складність залучення коштів саме на цю категорію.

Значна частка респондентів потребує фінансування для масштабування (58%), зокрема для залучення додаткових працівників або закупівлі обладнання. Водночас високою залишається й потреба в оборотному капіталі (41%), що свідчить про труднощі з підтримкою операційної діяльності та ліквідності, та частково пов'язано з особливостями контрагування.

Водночас потреба у фінансуванні релокації є менш актуальною (10%), що може свідчити про певну стабілізацію розміщення виробництва або адаптацію компаній до поточних умов.

ДІАГРАМА 22. ПОТРЕБА У ФІНАНСУВАННІ ЗА НАПРЯМАМИ



Джерело: KSE Institute

Загалом отримані дані вказують на наявність розриву між потребами виробників у фінансових ресурсах і фактичним доступом до інструментів фінансування. Але важливо тут вказати, що фінансовий бар'єр має дві сторони: обмежену пропозицію інструментів, адаптованих до оборонного сектору, і недостатню готовність частини компаній працювати з банками, інвесторами чи грантодавцями на рівні документації, прогнозів, фінансової моделі та оцінки

ризиків. Тому цей бар'єр неможливо подолати лише збільшенням пропозиції фінансових інструментів — потрібно паралельно працювати з готовністю самих компаній вступати у складні фінансові відносини.

Сектор характеризується низьким рівнем використання кредитних і державних програм, обмеженим доступом до грантів та інвестицій, а також високою залежністю від альтернативних або внутрішніх джерел фінансування. Це створює суттєві обмеження для масштабування виробництва, розвитку інновацій і довгострокового зростання сектору ОПК.

Деякі виробники зазначають, що бюрократичне навантаження, пов'язане з залученням фінансування, є занадто важким для обмеженого штату працівників, та через це відмовляються від залучення додаткових коштів, фокусуючись на фінансуванні з власних прибутків. Але нестабільність державних закупівель обмежує можливості такого розвитку підприємств.

Також з точки зору виробників процес отримання фінансування часто виглядає непрозорим: респонденти не завжди розуміють причини відмови, і відповідно не мають зворотного зв'язку щодо того, що необхідно покращити в продукті або в самій заявці для отримання фінансування.

Інші бар'єри

Податкове навантаження

63% виробників зазначили, що зіштовхувалися з проблемами, пов'язаними з податковим навантаженням.

38% респондентів зазначають, що податки є занадто високими, зокрема, відзначають високий ПДВ на компоненти українського виробництва, та мито при імпорті іноземних компонентів.

Водночас більш значною проблемою для виробників є брак інформації та експертизи щодо оподаткування: з цим стикалися **42%** виробників. Частково така проблема може бути пов'язана з відсутністю окремої людини в штаті, яка має релевантний досвід для роботи з податками.

Статус критично важливого підприємства і бронювання

Лише **13%** виробників зазначили, що **100%** працівників у штаті заброньовані. Ще **8%** виробників мають бронювання для більшості персоналу, а **8%** вказують, що заброньовано менше половини. **21%** виробників вказали, що їхня компанія зареєстрована як ФОП, що не дає можливостей для бронювання.

Також деякі виробники зазначали, що не мають необхідності в бронюванні, адже основна частина працівників не підлягає мобілізації: учасники бойових дій, жінки або пенсіонери.

24% респондентів не змогли отримати статус критично важливого підприємства і, відповідно, можливості бронювати працівників.

Відповіді респондентів свідчать, що ключовою причиною неотримання статусу критично важливого підприємства є **невідповідність формальним критеріям**, які не відображають реальну участь компаній у забезпеченні оборони. Насамперед йдеться про відсутність прямих контрактів із Міністерством оборони або військовими частинами – навіть у випадках, коли продукція фактично постачається у сектор через субпідряд, волонтерські канали або

благодійні фонди. У результаті значна частина компаній, які де-факто працюють на оборону, не можуть це формально підтвердити.

Другою системною проблемою є структурні особливості самого ринку, які не враховані у критеріях. Це стосується **субпідрядників, постачальників компонентів або розробників програмного забезпечення**, які інтегровані в оборонні продукти, але не мають прямого доступу до кінцевих контрактів. Також складнощі виникають у компаній на стадії R&D або тих, що лише починають діяльність: відсутність історії продажів, фінансової звітності чи завершених контрактів автоматично позбавляє їх можливості отримати статус, навіть за наявності значного потенціалу.

Окремо респонденти підкреслюють адміністративні та процедурні бар'єри: **тривалі строки розгляду заявок, зміни відповідальних органів, нечіткі або непрозорі вимоги, а також відмови без пояснення причин**. У деяких випадках компанії втрачали можливість отримати статус через затримки в процесі або зміну правил, навіть після виконання оборонних контрактів. Також згадується залежність від суміжних інструментів підтримки (зокрема грантів), без яких отримання статусу ускладнюється.

Поточні критерії визначення критичності краще працюють для більш формалізованих підприємств із прямими контрактами, звітністю та підтвердженою історією поставок, але не завжди охоплюють субпідрядників, постачальників компонентів, R&D-команди або виробників, які працюють через непрямі канали постачання. Це створює бар'єри для нових гравців, інноваційних команд і компаній, інтегрованих у ланцюги постачання, та обмежує їхній доступ до ключових переваг, зокрема бронювання працівників.

Ставлення до реформ сектору ОПК

Значна частина респондентів не вважає наявні реформи достатніми або ще не відчуває їхнього практичного ефекту на рівні щоденної взаємодії з процедурами, закупівлями та інструментами підтримки.

ДІАГРАМА 23. ОЦІНКА ДОСТАТНЬОСТІ РЕФОРМ У СЕКТОРІ ОПК



Джерело: KSE Institute

Найбільш ефективними реформами виробники вважають введення системи бронювання працівників оборонних підприємств, які мають статус критично важливих (42%) та збільшення частки децентралізованих закупівель (37%).

У відповідях респондентів домінує запит на **спрощення регуляторного середовища для виробників**, насамперед для малих компаній і стартапів. Найчастіше згадуються надмірна бюрократія, тривалі та складні процедури кодифікації, випробувань, допуску до закупівель і

роботи з державними системами. Значна частина учасників наголошує, що чинні процедури не відповідають темпу воєнного часу: поки продукт проходить формальні етапи, він може втратити актуальність. У цьому контексті респонденти очікують реформ, які скоротять шлях від розробки до тестування, закупівлі та масштабування продукції.

Другою наскрізною темою є **доступ до фінансування та сприятливіших економічних умов роботи сектору**. Респонденти вказують на потребу у швидшому та гнучкішому фінансуванні R&D, спрощенні грантових механізмів, доступі до кредитування, довгострокових контрактах і державних гарантіях майбутнього замовлення. Окремо порушуються питання податкових стимулів, спрощення імпорту компонентів і зниження вартості супровідних процедур. Загалом відповіді свідчать про запит на модель підтримки, яка б не лише працювала для великих гравців, а й створювала умови для входу та зростання нових команд.

ДІАГРАМА 24. НАЙБІЛЬШ ЕФЕКТИВНІ РЕФОРМИ В СЕКТОРІ ОПК



Джерело: KSE Institute

Окремий блок відповідей стосується **бронювання працівників і кадрового забезпечення галузі**. Для багатьох респондентів відсутність зрозумілого механізму бронювання ключових інженерів і розробників є одним із головних бар'єрів для розвитку нових рішень. Водночас учасники опитування наголошують на необхідності ширшого залучення науковців, університетів і технічних команд до оборонних розробок, а також на важливості кращої кооперації між розробниками, виробниками та державою.

Водночас варто зазначити, що деякі вимоги виробників щодо спрощення процесів і підвищення прозорості можуть бути пов'язані з браком експертизи в цих питаннях, адже дуже часто в компанії немає окремої особи, що відповідає за юридичні і регуляторні питання.

Інші проблеми

На завершення блоку про бар'єри: у межах опитування окремо було запропоновано виробникам обрати топ-5 проблем, які, на їхню думку, є найбільшими бар'єрами для них наразі.

Серед інших проблем, що хвилюють виробників ОПК, зазначалися: брак кваліфікованих кадрів (46%), відсутність довгострокових контрактів (44%), складні процеси оформлення дозволів і взаємодія з державними органами, брак приміщень, брак необхідних компонентів, а також загроза обстрілів та руйнування виробничих потужностей.

ДІАГРАМА 25. ПРІОРИТИЗАЦІЯ БАР'ЄРІВ



Джерело: KSE Institute

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

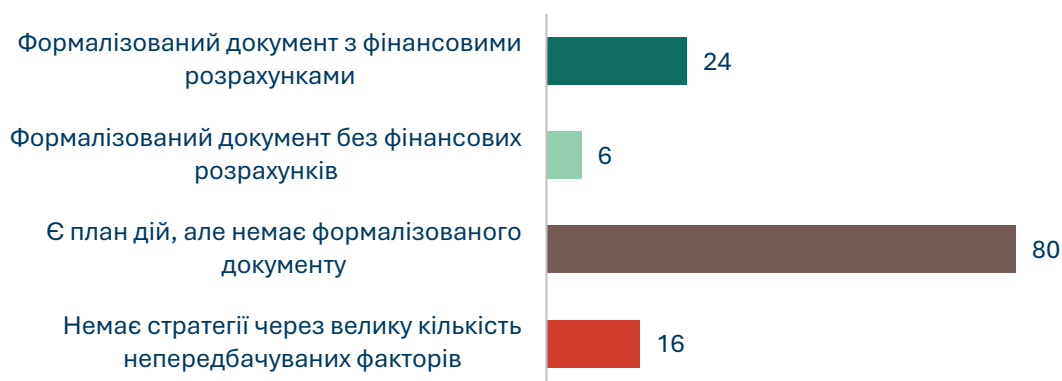
- 87% респондентів зазначили намір масштабуватися в найближчій перспективі, однак підхід до стратегічного планування компаній здебільшого є поверхневим: лише 19% респондентів мають стратегію розвитку підприємства у вигляді формалізованого документу з фінансовими розрахунками.
- 46% виробників зазначають, що готові до суттєвого збільшення обсягів виробництва в межах пів року, однак така оцінка може бути оптимістичною. 22% респондентів вже зараз готові виробляти більше через простій виробничих потужностей.

Отримані дані свідчать про загалом високий рівень амбіцій виробників ОПК щодо розвитку, однак водночас виявляють суттєві структурні обмеження у їхній здатності до масштабування. Переважна більшість компаній (87%) декларують намір масштабуватися в найближчій перспективі, що вказує на високий попит на продукцію та готовність бізнесу розширювати діяльність. Водночас частка тих, хто не планує масштабування (12%), пояснює це наявністю стримуючих факторів, що свідчить про існування системних бар'єрів, які обмежують реалізацію потенціалу зростання.

Наявність довгострокової стратегії розвитку підприємства

Попри задекларовані амбіції, рівень стратегічної зрілості сектору залишається низьким. Лише близько п'ятої частини компаній мають формалізовану стратегію розвитку з фінансовими розрахунками (19%), ще незначна частка (5%) має стратегію без фінансового планування. Водночас **більшість виробників (63%) працюють із наявністю певного плану, але без його формалізації, що свідчить про інтуїтивний характер управління та обмежене довгострокове бачення розвитку.** Додатково 13% компаній взагалі не мають середньо- чи довгострокової стратегії, зазначаючи велику кількість непередбачуваних факторів, що заважають плануванню. Такий підхід підвищує ризики під час масштабування, оскільки ускладнює планування потужностей, фінансування, найму, закупівель і виконання більших контрактів.

ДІАГРАМА 26. ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОМПАНІЙ



Джерело: KSE Institute

Готовність до масштабування

Важливим фактором є готовність компаній уже зараз суттєво збільшити виробництво. Оцінка готовності до масштабування демонструє ще більш виражений розрив між намірами і реальними можливостями. Лише близько п'ятої частини виробників (22%) можуть виконати замовлення за рахунок наявних потужностей, тоді як ще 7% здатні це зробити, але з ризиком зниження якості.

Найбільша частка компаній (46%) потребує додаткових ресурсів – обладнання або персоналу – і оцінює терміни масштабування до пів року, втім, на практиці така оцінка термінів може виявитись занадто оптимістичною. Частина виробників (5%) потребує ще більш тривалого часу (понад пів року), а 9% взагалі не мають можливості суттєво збільшити обсяги виробництва в поточних умовах. Додатково 11% респондентів не дали прямої відповіді, що може свідчити про невизначеність або відсутність чіткого розуміння щодо планування власних виробничих можливостей.

ДІАГРАМА 27. ГОТОВНІСТЬ ДО ЗБІЛЬШЕННЯ ВИРОБНИЦТВА



Джерело: KSE Institute

У сукупності ці результати вказують на те, що серед учасників дослідження спостерігається **високий рівень попиту та готовність до зростання, однак вони стикаються з браком стратегічного планування**, та недостатньою підготовленістю до масштабування. Існує суттєвий розрив між задекларованими намірами розвитку та фактичною спроможністю їх реалізувати, що може стримувати перехід від малосерійного виробництва до системного забезпечення оборонних потреб.

Defence Builder Ecosystem: Як перетворити швидкість воєнних інновацій на стійку індустрію (не за результатами цього дослідження)¹⁴

Війна створює те, що неможливо відтворити жодними симуляціями: постійний цикл перевірки технологій у реальних умовах. Саме тому оборонні ринки, сформовані під тиском реальної війни, мають структурну перевагу над тими, що розвиваються в мирний час. Тиск виконує тут кілька функцій одночасно: він замінює ринкову дисципліну – бо ціна помилки реальна; скорочує цикл зворотного зв'язку – бо між виробником і кінцевим користувачем

¹⁴ Експертний коментар Defence Builder. Наведений текст відображає погляд та позицію партнера та не є складовою дослідження чи аналітичних висновків авторів.

немає посередників; і формує інженерну культуру, яку неможливо відтворити в лабораторії. Ізраїль будував оборонну промисловість в умовах екзистенційної загрози, і оборонний експорт країни досяг \$15 млрд у 2024 році з рекордом п'ять років поспіль. Це не сталося автоматично: **поруч із тиском з'явилася система**, яка перетворила вимушену швидкість на стійку промислову логіку. Без цього той самий тиск лімітує. Швидкість ітерації і швидкість інституціоналізації – різні м'язи, і другий з них під тиском майже не тренується.

Україна вже добре розвинула першу спроможність – створення та впровадження рішень займає від 1 тижня, тоді як у країнах НАТО – місяці або роки. Кількість рішень, що постійно інтегруються на передову, – реальне досягнення. Але між швидкістю появи рішень і глибиною їхньої промислової інтеграції великий розрив. І саме він визначає, чи стане цей сектор економічним активом країни, чи залишиться ефективним, але не довготривалим.

У роботі з компаніями ми бачимо, де цей розрив виникає. Команди з IT і продуктової розробки принесли в оборонку швидкість і прямий контакт з кінцевим користувачем. **Масштабування потребує іншого: фінансового планування, операційної зрілості, людей на регуляторних функціях.** Поки цього немає, управлінська енергія йде не на розвиток, а на те, щоб не загубитися в процедурах. Компанії, які це розуміють і свідомо інвестують у власну інституційну зрілість, у людей, процеси, стратегічне планування, мають вищі шанси пройти цей шлях до кінця.

Це аргумент для екосистемної логіки, і він виходить за межі суто оборонної. Україні критично важливо вибудувати цю систему з двох причин. Перша – виграти війну. Частка внутрішнього покриття потреб ЗСУ українськими технологіями зросла з 10% до 50% з 2022 року, це підтвердження того, що рух у правильному напрямку вже відбувається. Друга причина – перетворити те, що було вимушеним, на довгостроковий економічний актив.

За даними дослідження з KSE Institute, Brave1 та Defence Builder лише консервативний обсяг ключових сегментів сягає **\$6.8 мільярдів**. При цьому загальний обсяг залучених інвестицій у defense tech за минулий рік становив **\$129 мільйонів**. Хоча ця сума зросла більше ніж у 10 разів з 2023 року, це все ще значно менше за наявний потенціал. Ці цифри показують **розрив між тим, як Україна оцінює свої технології, і тим, як їх оцінює глобальний ринок**. Індустрія росте з безпрецедентною швидкістю, а капітал за цим не встигає. Сотні засновників, що створили рішення під тиском війни, залишаються невидимими для капіталу не через якість продукту (їхні рішення перевірені на полі бою), а через відсутність інфраструктури. Це найбільший потенціал для зростання.

Окремий вимір цього питання – стратегічна незалежність. Будуючи сильний внутрішній оборонний сектор, Україна не залежатиме від рішень союзників щодо поставок озброєння чи дозволів. Технологічна незалежність перетворюється на геополітичну, й кожна інституціоналізована українська компанія є її частиною.

Відповідь держави на цей виклик вже формується – спрощення регуляторного середовища, розвиток закупівельних механізмів, робота з фінансуванням. **Але частина роботи має відбуватися всередині самих команд:** інвестувати в процеси і людей, які здаються неkritичними сьогодні, але визначають, чи виживе компанія завтра. Довгострокова система будується не тоді, коли на неї є час, її будують паралельно, навіть коли здається, що не до того.

Спільне завдання державного та приватного секторів – щоб тиск залишався перевагою, а не обмеженням. Країна, яка навчилася виробляти безпеку в найскладніших умовах, має що запропонувати світові. Наступне завдання – перетворити цю здатність на стійку індустрію, яка залишатиметься конкурентною далеко за межами війни.

Дар'я Янієва, Президентка, Defence Builder Ecosystem

ДОСВІД ТА КОМПЕТЕНЦІЇ КОМПАНІЙ

- Більшість виробників мають досвід роботи у стартапах, продуктивній розробці та IT-сфері. 31% респондентів мали досвід роботи з військовими замовленнями. Водночас 20% команд не мали релевантного досвіду.
- Ідея створення продукту найчастіше має бути підкріплена як власною технічною експертизою, так і вивченням потреб військових.
- Часто компанії не мають достатньо ресурсу для того, щоби утримувати в штаті достатньо експертів, тому люди в компаніях з маленьким штатом поєднують кілька функцій, що впливає на спроможність вирішення поточних проблем.

Оцінка досвіду та компетенцій респондентів є важливою частиною дослідження, оскільки їхній досвід суттєво впливає на відповіді на інші питання опитування. Виробники, які не мають достатніх компетенцій для вирішення певних поточних проблем своєї діяльності, більш схильні негативно оцінювати наявні процеси та процедури, наголошуючи на відсутності прозорості та браку інформації.

Досвід команди

Команди виробників найчастіше мають досвід роботи у стартапах, що частково подібне до того, як функціонує компанія ОПК на початку свого існування. Не менш показовим є й те, що третина респондентів має досвід роботи в ГО або досвід волонтерства. Також 31% респондентів мали досвід роботи з військовими замовленнями, що є одним з найскладніших питань для команд, що переходять в оборонний сектор з цивільних компаній.

Водночас 20% виробників зазначили, що практично не мали релевантного досвіду до початку діяльності в оборонній сфері.

ДІАГРАМА 28. ПОПЕРЕДНІЙ ДОСВІД КОМАНДИ



Джерело: KSE Institute

Ідея створення продукту

Більшість опитаних мають власну технічну експертизу, наприклад досвід роботи інженером, що є позитивною характеристикою для команд, залучених до розробки продуктів. Також значний поштовх до створення продуктів дає інформація від знайомих у COV, дослідження потреб підрозділів або власний бойовий досвід.

Загалом більшість респондентів зазначали більше ніж один фактор, що вплинув на ідею створення продуктів. Це свідчить про ґрунтовний підхід до розробки та розуміння актуальних потреб фронту серед респондентів. Такий підхід є необхідним для функціонування, адже неактуальні продукти не витримають конкуренції й не матимуть продажів через жоден із можливих каналів збуту.

ДІАГРАМА 29. НА ЧОМУ БАЗУВАЛАСЬ ІДЕЯ СТВОРЕННЯ ПРОДУКТУ

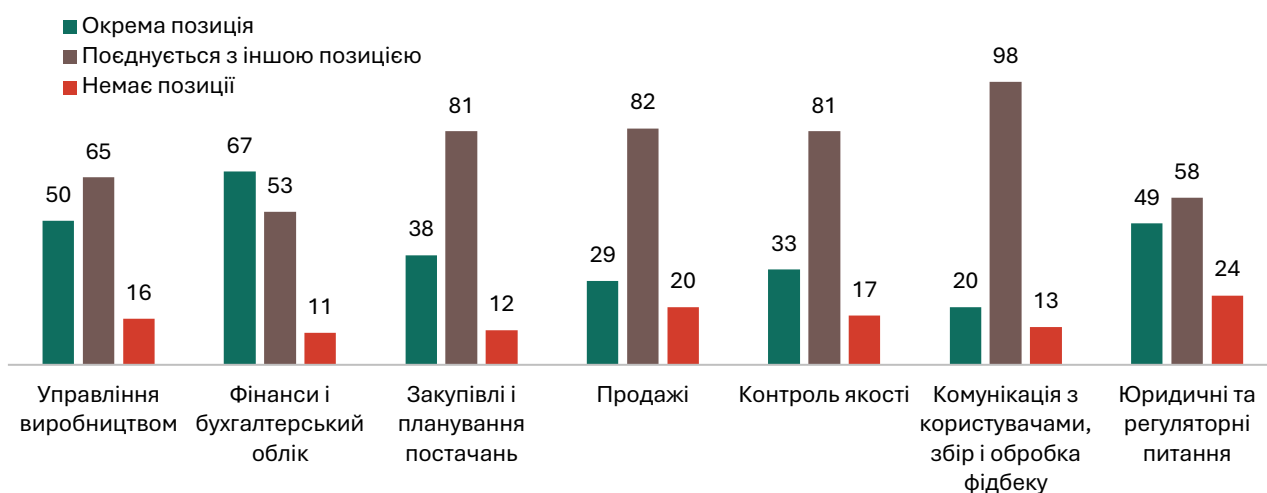


Джерело: KSE Institute

Компетенції команди

Оскільки більшість команд мають маленький штат, то багато ролей у компанії поєднуються між собою. Опитування показує, що відсутність окремих ролей часто корелює з виникненням проблем у відповідних питаннях (наприклад, проблеми з кодифікацією частіше виникають за відсутності окремої особи з досвідом у регуляторних питаннях).

ДІАГРАМА 30. КОМПЕТЕНЦІЇ КОМАНДИ



Джерело: KSE Institute

- Функція управління виробництвом є окремою позицією в 38% респондентів. Водночас у 50% виробників ця позиція поєднується з іншою. Вірогідно, в багатьох стартапах

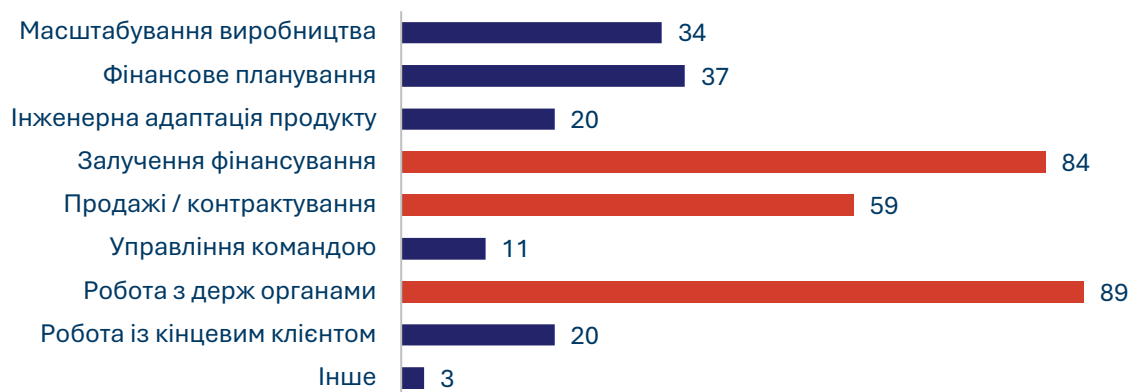
керівник компанії поєднує інженерну експертизу з управлінням виробництвом і компанією загалом.

- Функція фінансів та бухгалтерського обліку найчастіше має окрему відповідальну особу (51% респондентів), адже потребує специфічної експертизи щодо роботи з документацією.
- Функція закупівель і планування поставок є окремою позицією лише у 29% виробників.
- Функція продажів є окремою позицією у 22% виробників, 15% не мають такої позиції взагалі.
- Функція контролю якості має окрему відповідальну особу у штаті 25% респондентів; у маленьких виробництвах ця функція може виконуватись головним інженером чи керівником з виробництва, що є прийнятним для невеликих обсягів виробництва.
- Функція комунікації з користувачами, збору і обробки фідбеку є окремою позицією лише в 15% компаній, і частіше поєднується з іншими позиціями (75% респондентів).
- Функція юридичних і регуляторних питань виконується окремою особою в штаті 37% респондентів, що є низьким показником, враховуючи складність і специфіку регуляторного середовища в оборонному секторі. 18% виробників взагалі не мають компетентної особи для вирішення цих питань.

Слабкі сторони

Компанії відзначають, що серед найслабших компетенцій у них є робота з державними органами та процедурами, залучення інвестицій та іншого фінансування, а також досвід у продажах і контрагуванні.

ДІАГРАМА 31. СЛАБКІ СТОРОНИ В КОМПЕТЕНЦІЯХ ВИРОБНИКІВ



Джерело: KSE Institute

48% компаній планують посилювати ці компетенції через навчання, 66% – через найм людей із потрібною експертизою, а 51% – через залучення сторонніх консультантів. При цьому 21% не планує жодних заходів для підсилення компетенцій.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Попри прогрес у розвитку оборонного сектору та низку регуляторних змін, частина бар'єрів залишається актуальною для виробників, особливо малих і молодих команд. За результатами дослідження, ключові напрями подальшої роботи стосуються зрозумілості процедур, доступу до фінансування, тестування, контрактування, кадрового забезпечення та посилення внутрішньої спроможності компаній. Якщо узагальнити отримані відповіді, можна виокремити кілька спільних тенденцій:

- Попри значні спрощення функціонування оборонного сектору, описані вище, бюрократичні процедури, на думку виробників, залишаються одним із факторів, що ускладнюють їхню діяльність, і потребують подальшого пришвидшення та доопрацювання.
- Частина респондентів пов'язує нечіткість вимог у регуляторних та фінансових процедурах із труднощами у плануванні наступних кроків та ухваленні управлінських рішень.
- Отримані дані також вказують на потребу враховувати обмеженість компетенцій у малих командах – зокрема через додаткове навчання, консультування та посилену інформаційну підтримку.

Результати дослідження вказують на те, що подальший розвиток українського ОПК, імовірно, виграв би від створення умов не лише для появи нових рішень, а й для їхнього **переходу до стабільного виробництва, інтеграції в систему забезпечення та масштабування**. З огляду на те, що сектор значною мірою складається з молодих компаній малого розміру, це може означати, що політика підтримки буде ефективнішою, якщо враховуватиме обмеженість їхніх фінансових, кадрових та управлінських ресурсів.

1. Державна політика та процедури

Рекомендації для державних інституцій, регуляторів і замовників

- 1.1 Посилити державну підтримку переходу від прототипу до серійного виробництва.** Державну підтримку доцільно переорієнтувати не лише на розробку нових продуктів, а й на подолання найбільш складного для компаній етапу – переходу до серійного випуску. Для цього доцільно розвивати програми підтримки масштабування виробництва, закупівлі обладнання, проходження випробувань, сертифікаційних і регуляторних процедур, а також запуску перших виробничих партій.
- 1.2 Спростити регуляторні та бюрократичні процедури.** Доцільно переглянути процедури кодифікації, допуску до експлуатації та отримання необхідних статусів з точки зору тривалості, кількості етапів і зрозумілості для малого виробника. Паралельно варто посилити консультаційну підтримку компаній через зрозумілі дорожні карти, типові пакети документів, тематичні воркшопи і точки супроводу для виробників. Також важливою є комунікаційна складова, адже виробники не завжди обізнані щодо останніх змін та ініціатив.
- 1.3 Розвивати інфраструктуру випробувань і доступ до полігонів.** Варто розширювати мережу майданчиків для тестування та формувати доступнішу і зрозумілішу систему інформування про умови доступу, типи продуктів і порядок подання заявок. Доцільно

також дослідити нерівномірність доступу між регіонами та недостатність обладнання для окремих продуктів та визначити пріоритетні напрями для розвитку інфраструктури.

1.4 Посилити передбачуваність попиту через довгострокові інструменти контрагування. Важливо розширювати практику середньо- та довгострокового контрагування, де це можливо, а також розвивати інші сигнали передбачуваного попиту – рамкові угоди, механізми попереднього бронювання обсягів – які дають виробникам більше визначеності щодо майбутніх замовлень.

1.5 Адаптувати кадрову політику до специфіки молодих оборонних виробників. Підходи до надання статусу критично важливого підприємства та бронювання працівників мають враховувати реалії малих команд і не бути фактично доступними лише для більших і більш формалізованих гравців. Паралельно потрібно розвивати програми підготовки та перепідготовки кадрів у сферах інженерії, виробництва та роботи з державними процедурами.

1.6 Формалізувати механізми збору зворотного зв'язку від військових. Доцільно розглянути впровадження стандартизованих форм фідбеку у наявні канали продажів і взаємодії між виробниками та військовими користувачами – для систематичного збору даних про сильні та слабкі сторони продуктів і скорочення циклу їхнього удосконалення.

1.7 Розвивати управлінські компетенції компаній та адаптувати державні інструменти до спроможностей малих команд. Держава може сприяти розвитку управлінської та стратегічної спроможності компаній через навчальні, консультаційні й менторські програми для керівників і засновників. Водночас під час розробки державних програм та ініціатив необхідно враховувати, що значна частина виробників має обмежений адміністративний досвід і часто не має спеціалізованого персоналу, тому процедури, вимоги й інформаційні матеріали мають бути достатньо зрозумілими та доступними, щоб такі компанії могли самостійно розібратися в них і скористатися наявними можливостями.

2. Ринок та екосистема

Рекомендації для фінансових інституцій, донорів, галузевих об'єднань і платформ

2.1 Розвивати екосистему підтримки масштабування виробництва. Галузевим асоціаціям, фінансовим установам, донорам та іншим учасникам ринку варто розвивати комплексну інфраструктуру для переходу компаній до серійного виробництва. Це передбачає доступ до галузевої експертизи, виробничих партнерів і постачальників, випробувальних та сертифікаційних потужностей, обладнання, кваліфікованих кадрів і фінансування. Окрему увагу слід приділити розвитку виробничої кооперації, обміну практичним досвідом і програмам підготовки компаній до масштабування.

2.2 Розширити доступ до фінансування на різних стадіях розвитку. Необхідно розвивати інструменти, які покриватимуть різні потреби сектору: грантове фінансування для R&D, пільгові кредити для масштабування виробництва, а також механізми підтримки оборотного капіталу. Важливо, щоб такі інструменти були адаптовані до специфіки оборонних компаній, для яких класичні ринкові підходи до оцінки ризику часто є непридатними, а також є обмеження до поширення інформації через безпекові ризики.

2.3 Стимулювати кооперацію між виробниками та розвиток внутрішньої екосистеми. Важливо підтримувати платформи для горизонтальної взаємодії між виробниками, постачальниками компонентів і замовниками. Це може включати спеціалізовані B2B-

платформи, заходи нетворкінгу та інструменти пошуку українських партнерів і постачальників.

2.4 Розвивати управлінську та стратегічну спроможність компаній через інструменти екосистеми. Галузевим асоціаціям, освітнім установам, інвесторам та іншим учасникам екосистеми варто розвивати практичні програми для керівників і засновників компаній. Вони можуть охоплювати стратегічне планування, побудову операційних процесів, фінансовий менеджмент, контрахтування, продажі, роботу з інвесторами та підготовку до масштабування. Особливо корисними можуть бути менторські програми, обмін досвідом, типові документи й інструменти, а також доступ до зовнішніх фахівців, які допоможуть малим командам розділити управлінські функції та зменшити навантаження на засновників.

3. Компанії

Рекомендації для виробників – їхніх засновників і команд

3.1 Розвивати управлінську та стратегічну спроможність. Більшість компаній є молодими і не мають формалізованого стратегічного планування. Керівникам і засновникам варто інвестувати в розвиток компетенцій у сферах стратегічного планування в умовах невизначеності, побудови операційних процесів, фінансового менеджменту та роботи з державою й інвесторами.

3.2 Формалізувати фінансову модель і підготовку до залучення інвестицій. Прагнення до масштабування має підкріплюватися фінансовими розрахунками та інвестиційною документацією. Компаніям варто розвивати навички фінансового планування та взаємодії з інвесторами, банками та іншими надавачами фінансування – зокрема через доступні навчальні програми, розширення штату або залучення зовнішніх консультантів.

3.3 Структурувати процеси збору та опрацювання зворотного зв'язку. Попри високий рівень клієнтоорієнтованості, більшість компаній збирають фідбек від військових у неформальний спосіб. Запровадження внутрішніх процедур систематичного збору й аналізу зворотного зв'язку, а також впровадження відповідних змін до продуктів, дозволить скоротити цикл удосконалення продукту та підвищити якість рішень.

У фокусі підтримки українського ОПК має залишатись стимулювання інновацій, але необхідно доповнити його системною підтримкою переходу від стартапів і прототипів до більш зрілої виробничої екосистеми. Для цього необхідно одночасно зменшувати регуляторні бар'єри, розширювати доступ до фінансування, підвищувати передбачуваність попиту, розвивати інфраструктуру тестування, стимулювати кооперацію та посилювати управлінську спроможність компаній. Саме такий комплексний підхід дозволить перетворити поточну хвилю інновацій на стійке зростання сектору.

МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідження було спрямоване на виявлення ключових бар'єрів та перешкод, з якими стикаються виробники оборонно-промислового комплексу (ОПК) в Україні. Для досягнення цієї мети було застосовано змішаний дизайн дослідження, який поєднує якісні та кількісні методи збору даних. Дослідження було реалізовано кількома методами збору інформації, тому в межах кожного з них була різна кількість респондентів. Якщо говорити про кількісне дослідження, то було опитано 131 виробника.

У межах самого аналізу також згадуються попередні етапи, зокрема глибинні інтерв'ю з виробниками, адже частина питань ширше розкривалася саме в напівструктурованих інтерв'ю. Інструмент опитувальника не завжди дає змогу отримати більш розширене розуміння тих чи інших процесів. Таким чином, **дослідження складалося з двох основних етапів:**

1. Якісний етап – проведення глибинних інтерв'ю з представниками сектору ОПК та експертами з цієї сфери (грудень–березень 2026).
2. Кількісний етап – онлайн-опитування виробників ОПК (16 січня – 5 лютого 2026).

Такий підхід забезпечив можливість отримання глибокого розуміння проблем і контексту (через глибинні інтерв'ю), а також перевірку поширеності виявлених бар'єрів (через опитування).

Обмеження дослідження

Основний метод збору інформації – онлайн-опитування, що виключає можливість аналітиків відбирати респондентів для дослідження. Це спричиняє можливу нерепрезентативність вибірки кількісного опитування. Повністю усунути цей ефект неможливо через специфіку сектору.

Отримані результати відображають досвід і сприйняття респондентів, які погодилися взяти участь в опитуванні, і не можуть автоматично екстраповатися на весь сектор ОПК. Особливо обережно слід інтерпретувати висновки щодо великих або більш інституціоналізованих виробників, які могли бути менш представлені у вибірці.

Також можливий селекційний ефект: наприклад, компанії, які потребують допомоги з вирішенням певних проблем, мали більше мотивації долучитись до опитування.

Крім того, на відповіді респондентів могло впливати дотримання вимог безпеки під час заповнення опитування.

Якісний етап: глибинні напівструктуровані інтерв'ю

У межах першого етапу було проведено напівструктуровані глибинні інтерв'ю з представниками компаній ОПК та експертами цієї сфери.

Метод відбору:

- цільова (експертна) вибірка;
- включалися компанії різного розміру, спеціалізації та стадії розвитку, а також з різними типами продуктів.

У межах цього етапу вдалося провести 14 інтерв'ю тривалістю від 30 хвилин до 1,5 години.

Кількісний етап: онлайн-опитування

На другому етапі було проведено структуроване онлайн-опитування серед виробників ОПК. У анкеті застосовувалися питання різних типів: закриті, напівзакриті та відкриті питання, щоб отримати якомога більш повну інформацію. У результаті було отримано заповнені анкети від 131 респондента.

Фокус дослідження

Ключовою метою було визначення основних бар'єрів, з якими стикаються виробники ОПК, зокрема:

- регуляторні та бюрократичні бар'єри
- складність кодифікації продукції
- доступ до фінансування
- труднощі масштабування до серійного виробництва
- обмеження у взаємодії з державними замовниками
- дефіцит компетенцій (бізнес, продажі, управління тощо)