



Рада бізнес-
омбудсмена

1 жовтня – 31 грудня 2025 року

Квартальний звіт

Спецтема:

Нові проєкти та ініціативи РБО:
не скаргами єдиними

IV кварталу
2025 року



boi.org.ua

Зміст

1	Огляд IV кварталу 2025 року	05
2	Проблеми в системі ПДВ: моніторинг виконання рекомендацій державними органами за результатами власного розслідування	14
3	Нові проєкти та ініціативи РБО: не скаргами єдиними	17
4	Приклади успішно закритих розслідувань	20
5	Від міжнародного діалогу до аналітики: робота над системними змінами	25
6	Співпраця зі стейкхолдерами	32

Скорочення «РБО», «Рада» використовуються по тексту звіту для позначення Ради бізнес-омбудсмена.

Компанії, назви яких згадуються у звіті, надали свій дозвіл на розголошення назви.



European Bank
for Reconstruction and Development

Рада бізнес-омбудсмена
фінансується
Європейським Союзом
та з Мультидонорського рахунку
стабілізації та сталого розвитку (МДР)



Австрія



Фінляндія



Франція



Німеччина



Італія



Данія



Японія



Латвія



Нідерланди



Норвегія



Польща



Словенія



Швеція



Швейцарія



Велика
Британія



США

Вступне слово



Як з'ясувалося, попри мої очікування, що звіт за третій квартал 2025 року стане останнім, який я підписую, процес зміни Бізнес-омбудсмена на початку 2026 року означає, що є ще один сегмент нашої роботи, про який я можу відзвітувати перед нашими стейкхолдерами.

Упродовж завершального четвертого кварталу 2025 року Рада бізнес-омбудсмена продовжила демонструвати відчутні результати для бізнес-спільноти. Завдяки операційній незалежності інституції, що забезпечується її тристороннім складом Наглядової ради, а також незмінній підтримці країн-донорів, Раді вдалося зберегти для бізнесу 568 млн грн за звітний період, довівши сукупний фінансовий ефект до понад 31,7 млрд грн.

Оскільки Уряд України активно впроваджує нові цифрові інструменти для збору зворотного зв'язку від підприємців і вдосконалення надання публічних послуг, РБО поглибила співпрацю з Міністерством економіки в опрацюванні звернень підприємців, отриманих через платформу «Пульс». Водночас скарги й надалі демонструють високий рівень довіри до РБО, безпосередньо звертаючись до Ради з широким колом питань – від податкових, митних і правоохоронних до регуляторних рішень та дій органів місцевого самоврядування. Тож, попри те, що на нашому порядку денному залишаються давні системні проблеми, ми побачили прогрес у вдосконаленні податкового адміністрування завдяки впровадженню рекомендацій Ради щодо ПДВ та постійному діалогу з Державною податковою службою.

Усвідомлюючи, що здатність до адаптації є критично важливою в умовах стрімких змін, РБО оновила Меморандум про співпрацю з Державною податковою службою, аби запустити пілотний кейс з податкової медіації, що був спрямований вирішити проблему повторних податкових перевірок і заблокованого капіталу великого платника податків. З огляду на те, що наша статистика свідчить про щоквартальне зростання кількості скарг, пов'язаних із Бюро економічної безпеки (БЕБ), ми також підписали Меморандум з БЕБ для підвищення ефективності реагування на проблеми бізнесу у взаємовідносинах із державою у сфері економічних злочинів.

Наша Команда з Розслідувань під керівництвом заступниці бізнес-омбудсмена Юлії Андрусів виходить за межі традиційної обробки скарг, шукаючи нові підходи до допомоги бізнесу в подоланні нових викликів і формуванні діалогу з державою. Один із нових проєктів зосереджений на детінізації ринку роздрібною торгівлі електронікою, в межах якого Рада координує підготовку Меморандуму про взаєморозуміння між учасниками ринку, аби забезпечити дотримання прозорих і законних бізнес-практик та створення рівних умов конкуренції. Інший проєкт

стосується впровадження Закону України «Про адміністративну процедуру» на муніципальному рівні у Львові, який ми реалізуємо в партнерстві з фінансованим ЄС проєктом EU4PAR.

Наша Команда з Політики та Відновлення під керівництвом заступниці бізнес-омбудсмена Тетяни Короткої активізувала свою роботу, розширюючи національні та міжнародні контакти зі стейкхолдерами, опрацьовуючи нові кейси з відновлення та використовуючи свій аналітичний потенціал для напрацювання висновків і рекомендацій щодо відбудови України. У листопаді 2025 року ми взяли участь у конференції Rebuild Ukraine 2025 у Варшаві, де взаємодіяли з представниками Генерального директорату Європейської комісії з питань внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та МСП (DG GROW) щодо питань бізнес-клімату, а також із будівельними кластерами – стосовно правил публічних закупівель для будівельних проєктів. Виходячи за межі адвокації, протягом кварталу Рада зробила суттєвий внесок у формування політики, зокрема долучившись до розробки нових рекомендацій щодо ціноутворення в будівництві та підготувала аналітичну записку щодо підходів до створення Центральної закупівельної організації при Агентстві відновлення. Ці зусилля відображають незмінну місію Ради надавати практичні, орієнтовані на майбутнє рішення, що приносять користь як бізнесу, так і державним інституціям.

І насамкінець, РБО й надалі приділяє увагу бізнесу в регіонах. У звітному кварталі ми відвідали Кропивницький, Вінницю, Тульчин та Львів, де зустрілися з представниками місцевої влади та підприємцями, ознайомилися з локальними бізнес-викликами, надали поради на місці та передали наші контакти для кейсів, що потребують звернення до Ради.

Завершуючи свою місію довжиною у чотири роки в Києві на посаді бізнес-омбудсмена, хочу висловити щире подяку українській бізнес-спільноті, всім стейкхолдерам РБО та засновникам установи – ЄБРР, ОЕСР, Європейському Союзу та країнам-донорам – які зробили можливим функціонування цієї інституції протягом 11 років поспіль.

Дякую нашій видатній команді за наполегливу працю, відданість і стійкість у подоланні щоденних викликів, які важко увявити нашим колегам за кордоном. Я передаю керівництво своїй наступниці (і спорідненій за духом людині), пані Анці Фельдгузен, яка вірно підтримуватиме Україну та бізнес-спільноту на їхньому шляху до відновлення та вступу до ЄС. Бажаю їй успіхів, натхнення та подальших інновацій у новій ролі.

З найкращими побажаннями,
Роман Ващук

1.Огляд IV кварталу 2025 року

1.1 Ключові показники роботи

У жовтні-грудні 2025 року Рада бізнес-омбудсмена отримала

193

 скарги


Закрила

97

 справ

Розслідування триває

63

 справ

Фінансовий ефект у четвертому кварталі сягнув

568

 млн грн

Сума загального фінансового ефекту склала

31,7

 млрд грн

У четвертому кварталі 2025 року рівень задоволеності скаржників послугами РБО склав

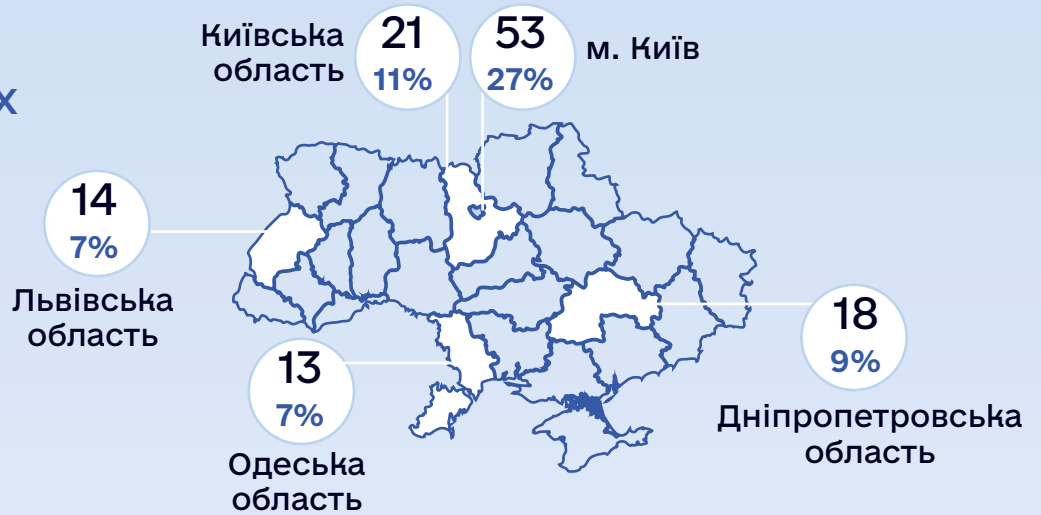
100%

(на основі форм зворотного зв'язку).



Рада розробляє новий підхід до оцінки відгуків скаржників, аби покращувати якість наданих послуг.

ТОП-5 найактивніших регіонів



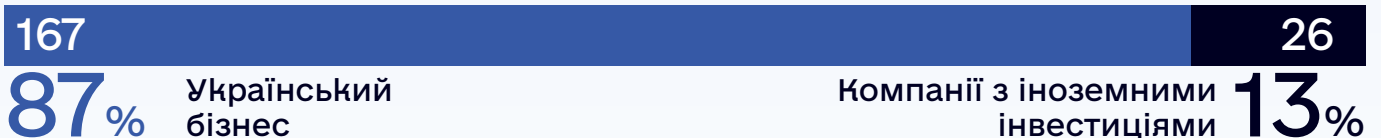
ТОП-5 предметів звернень



ТОП-5 індустрій



Походження капіталу



Розмір бізнесу



1.2 Обсяг та тенденції скарг

У IV кв. 2025 року Рада бізнес-омбудсмена отримала

193 скарги



Податкові питання	94	Митні питання	16
Податкові перевірки	35	Оцінка митної вартості	7
Інші питання	21	Зупинка/відмова у митному оформленні	4
Системне блокування податкових накладних	13	Митні питання – адміністративні провадження	2
Невиконання судових рішень щодо реєстрації накладних	12	Повернення надмірно сплачених платежів	1
Відшкодування ПДВ	7	Митні питання – інше	1
Включення в переліки ризикових платників	4	Рішення про зміну коду УКТ ЗЕД	1
Електронне адміністрування ПДВ	2		
Дії правоохоронних органів	29	Дії органів місцевого самоврядування	7
Національна поліція – процесуальні зловживання	4	Інші питання	6
Національна поліція – бездіяльність	1	Земельні ділянки	1
Національна поліція – інші питання	1		
Органи прокуратури – процесуальні зловживання	11	Законопроєкти та зміни до них	7
Органи прокуратури – бездіяльність	3	Недоліки нормативно-правової бази – інші питання	4
Державне бюро розслідувань	2	Недоліки нормативно-правової бази – державні регулятори	3
Бюро економічної безпеки	6		
Державна прикордонна служба	1	Дії Міністерства юстиції	6
		Виконавча служба	5
		Служба державної реєстрації	1
Дії державних регуляторів	19	Дії державних компаній	4
Антимонопольний комітет України	5	Державна компанії – зловживання владою	3
Інші державні регулятори	11	Інші питання	1
Державні регулятори – бездіяльність НБУ	1		
Державні регулятори – бездіяльність НКРЕКП	1	Ліцензії та дозволи (земельні питання)	1
Державний комітет телебачення і радіомовлення України	1	Інші питання	8
		Скарги B2B	2

Податкові питання

У завершальному кварталі року Рада отримала 94 скарги з податкових питань бізнесу, які склали половину звернень до РБО – 49%. Це на 78 скарг менше проти четвертого кварталу 2024 року (172) та на 13 скарг менше проти третього кварталу 2025 року (107).

Тенденція до зменшення податкових скарг бізнесу збереглася:

IV кв. 2024 – 172

I кв. 2025 – 116

II кв. 2025 – 108

III кв. 2025 – 107

IV кв. 2025 – 94

Зокрема, відчутно менше скарг Рада отримує щодо проблем в СМКОР (система моніторингу критеріїв оцінки ризиків). Їх кількість у звітному кварталі склала 29, що на 61 скаргу менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року та на 7 скарг менше порівняно з третім кварталом 2025 року.

До категорії СМКОР входять звернення, що стосуються блокування податкових накладних, відмов у врахуванні таблиці даних, невиконання судових рішень щодо реєстрації накладних, а також вклучення в перелік ризикових платників.

Рада відзначає скорочення звернень стосовно СМКОР завдяки змінам до постанови КМУ №1165, що набули чинності наприкінці вересня 2025 року.

До змін в СМКОР підштовхнуло й проведене РБО у 2023 році однойменне розслідування за власною ініціативою. За його результатами Рада розробила та запропонувала Міністерству фінансів України та Державній податковій службі України рекомендації щодо врегулювання роботи системи. Протягом двох років з моменту виходу звіту Рада щоквартально ділиться спостереженнями та оцінкою змін. Про прогрес у вдосконаленні податкового адміністрування Рада описує на сс. 14–16 звіту.

Другою поширеною категорією звернень підприємців до Ради є скарги щодо податкових перевірок. Враховуючи 35 скарг, отриманих саме на тему перевірок, ця категорія очолила

рейтинг податкових звернень. Як показує практика, Рада часто має справу зі скаргами щодо багатоепізодних податкових перевірок та перевірок, що охоплюють широкі періоди, які, своєю чергою, вимагають значного ресурсу для опрацювання як з боку податкових органів, так і самої Ради. Така ситуація виникла внаслідок запровадження державою мораторіїв на окремі види податкових перевірок – спершу через пандемію, потім через війну – із зупинкою строків давності.

Прикметно, що після завершення адміністративного оскарження значна частина донарахувань, отриманих в результаті перевірок, потрапляє до судів, що призводить до тривалого узгодження результатів перевірок і ускладнює фінансове планування для бізнесу, вартість грошей у часі зменшується для обох сторін спору.

Враховуючи таку ситуацію, Рада спільно з ДПС України працює над проектом податкової медіації та інших видів альтернативного вирішення спорів. Над однією з таких пілотних справ РБО працювала протягом останнього кварталу року.

Так, виявивши надходження справи за результатами повторно проведеної податкової перевірки та традиційно взявши участь у процедурі оскарження її результатів, ДПС України вдруге скасувала податкові повідомлення-рішення, направивши справу компанії на нову (третю) перевірку. Рада запропонувала свою фасилітацію в рамках проведення цієї перевірки, оскільки раніше уже двічі брала участь в адміністративному оскарженні цих епізодів. Під час нової (четвертої) перевірки, завдяки налагодженню комунікації та зміні пріоритетів нашого скаржника, компанія внесла корективи до раніше поданої звітності, яка, після проходження ще одного раунду перевірки, врешті податкова прийняла на початку 2026 року без зауважень. Таким чином вдалося уникнути затяжного судового процесу, який би на роки «підвісив» оборотні кошти платника податків як і юридичні служби податкової. Тут у вигрші усі.

До категорії «інших питань» увійшли скарги щодо погашення податкового боргу, поновлення в реєстрі платників єдиного податку, втрати первинних документів, неможливості виконання платником податкових обов'язків, розпломбування лічильників обліку спирту, накладення податкової застави на майно.

У звітному кварталі відбулись три зустрічі Експертної групи з ДПС України. Більшість кейсів, що Рада винесла на розгляд, стосувалася бюджетного відшкодування ПДВ, виконання забезпечувальних ухвал, виключення компаній із категорії ризикових платників, врахування таблиць даних та виконання судових рішень.

Наприкінці кварталу широкого розголосу набула ініціатива Міністерства фінансів України запровадити з січня 2027 року ПДВ для платників податків, що перебувають на спрощеній системі оподаткування, що, як прогнозується, торкнеться 660,2 тис. суб'єктів МСБ. Законопроект та супровідні матеріали до нього міністерство опублікували у середині грудня, надавши місячний строк для пропозицій і зауважень. Рада має намір висловити свою позицію щодо законопроекту, зважаючи на ті системні рекомендації з категорії СМКОР і податкових перевірок, які вона надавала раніше.

Дії правоохоронних органів

В останньому кварталі року Рада отримала 29 скарг на дії правоохоронних органів, що склало 15% від загальної кількості скарг. Це на 17 скарг менше проти третього кварталу 2025 року. Проте, якщо порівнювати з аналогічним кварталом 2024 року, кількість скарг на правоохоронну тематику ідентична.

Протягом жовтня-грудня 2025 року підприємці здебільшого скаржились на бездіяльність під час слідчих дій та процесуальні зловживання правоохоронних органів, зокрема

органів прокуратури та Національної поліції. В листопаді 2025 р. відбулась зустріч Експертної групи Ради з Офісом Генерального прокурора, де було обговорено 10 справ на правоохоронну тематику.

У звітному кварталі Рада уклала Меморандум про партнерство з БЕБ з метою розвитку співпраці між інституціями та підвищення ефективності реагування на проблеми в економічній сфері, поширюючи застосування інструментів альтернативного вирішення спорів.

Дії державних регуляторів

У звітному кварталі Рада отримала 19 скарг щодо дій державних регуляторів, що склало 10% від загальної кількості звернень.

В роботу Рада взяла 7 скарг. Звернення стосувались можливих порушень з боку АМКУ, НСЗУ, невиконання судових рішень про стягнення коштів,

які стосуються прострочення оплати за поставлені товари, відмови Центру зайнятості врахувати ПДФО, військовий збір та ЄСВ при отриманні мікрогранту, скасування права на об'єкт нерухомості, накладення штрафу від Укртрансбезпеки в результаті перевірки та інших питань.

Митні питання

У четвертому кварталі 2025 року Рада отримала 16 скарг з митних питань, що склало 8% від усіх звернень.

Більшість скарг на митну тематику стосувались коригування митної вартості (7 скарг) та затримок в митному пропуску товарів через митний кордон (4 скарги).

Рада також отримувала звернення щодо питань застосування

режиму вільної торгівлі на підставі сертифікатів EUR.1 та повернення переplat з мита та ПДВ.

У звітному кварталі відбулась зустріч Експертної групи з Державною митною службою. Більшість кейсів, що Рада винесла на розгляд, стосувалася систематичних коригувань митної вартості, а також ситуацій, пов'язаних із застосуванням антидемпінгових мит.

Дії органів місцевого самоврядування

Підприємці подали 7 скарг до Ради на дії органів місцевого самоврядування. На жаль, скарги довелось відхилити з наступних причин: скарги виходили на межі компетенції, скаржник не продемонстрував достатній рівень співпраці, зокрема не надав запитуваних додаткових документів для оцінки дій або бездіяльності державного органу та предмет скарги був предметом судового розгляду.

Рада продовжує працювати в напрямку поширення ідеології Закону України «Про адміністративну процедуру», що надає інструменти для створення опції адміністративного оскарження рішень, дій і бездіяльності, що генеруються всередині органу місцевого самоврядування. Детальніше про проєкт на с.17 звіту.

1.3 Часові межі попереднього розгляду скарг

У четвертому кварталі 2025 року попередній розгляд скарг бізнесу в середньому тривав



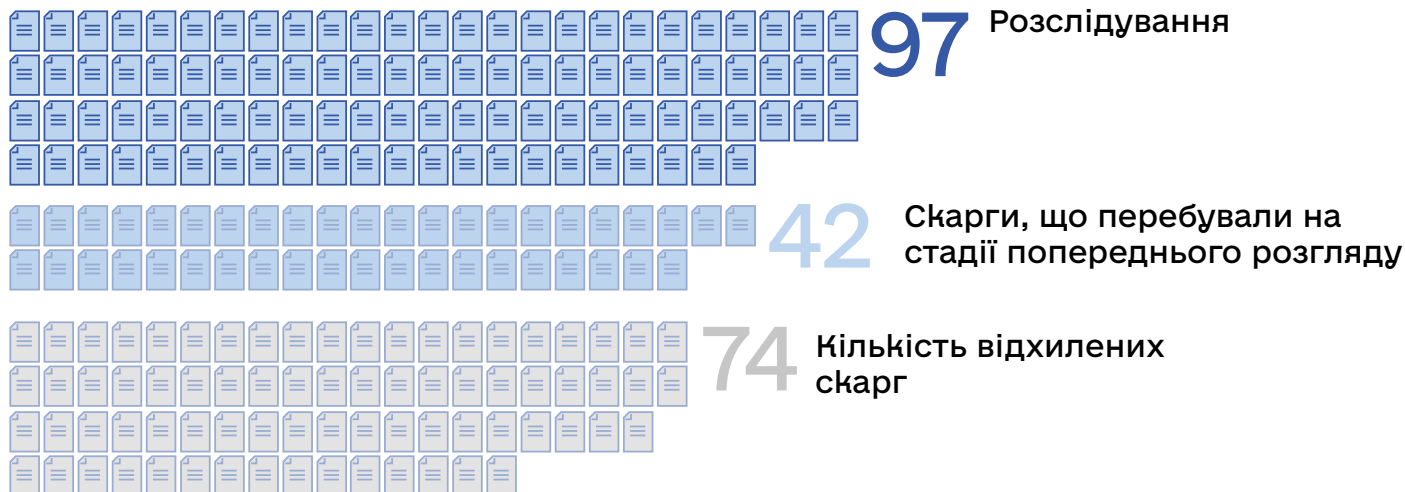
12 робочих днів

В наступних кварталах приглянемося до попереднього оцінювання, щоб повернутися до показника 10 днів.



1.4 Кількість проведених розглядів та причини залишення скарг без руху

У IV кв. 2025 року з 193 скарг РБО провела 97 розслідувань. 42 скарги лишилося на стадії попереднього розгляду. Рада відхилила 74 звернення через невідповідність критеріям скарг, передбачених Регламентом установи.



1.5 Основні причини відхилення скарг у IV кв. 2025 року

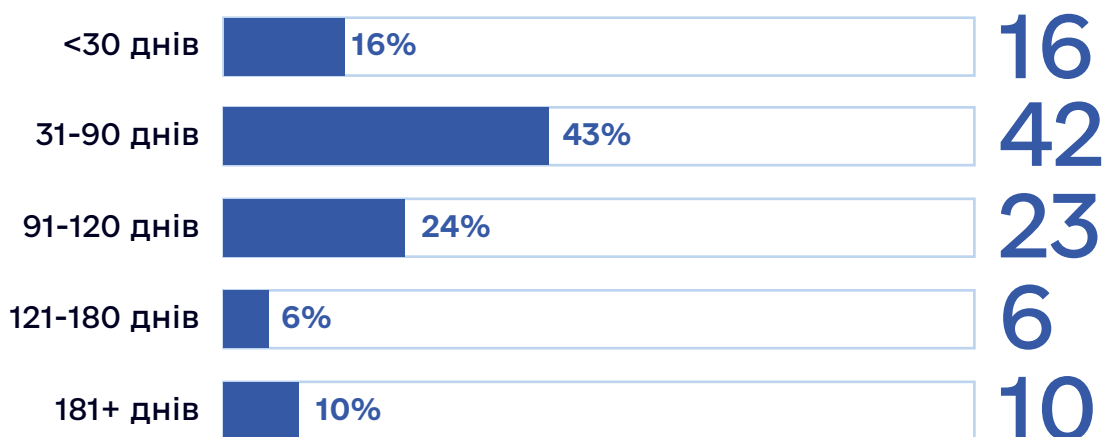
Предмет скарги виходить за межі компетенції бізнес-омбудсмена	46
Якщо на думку бізнес-омбудсмена скаржник не виявляє достатній рівень співпраці	8
Інші обставини, за яких бізнес-омбудсмен, виключно на свій власний розсуд, визначає, що розгляд скарги не є необхідним	5
Скарга є безпідставною, або інші органи або установи вже розглядають таку справу	5
Скарги, що є предметом будь-якого судового провадження або арбітражного розгляду, або щодо якої було винесено судове, арбітражне або будь-яке інше подібне рішення	4
Розгляд бізнес-омбудсменом схожої справи триває або іншим чином провадиться	2
Скарга, подана до Ради повторно після прийняття рішення про її відхилення, не розглядається, крім випадків, коли скаржником зазначаються дійсно нові обставини або надаються нові факти або суттєві докази	1
Якщо скаржник вимагає відкликання скарги	1
У зв'язку із законністю та/або дійсністю будь-яких рішень, постанов та ухвал судів	1
Якщо сторона, яка зазнала впливу недобросовісної поведінки не вичерпала принаймні одну інстанцію адміністративного оскарження, доступного такій стороні згідно із чинним законодавством та внутрішніми правилами сторони, щодо якої подана скарга	1

1.6 Часові межі проведення розслідувань

Середня тривалість
розслідувань склала

90 днів

Відсоток закритих справ по днях:



60%

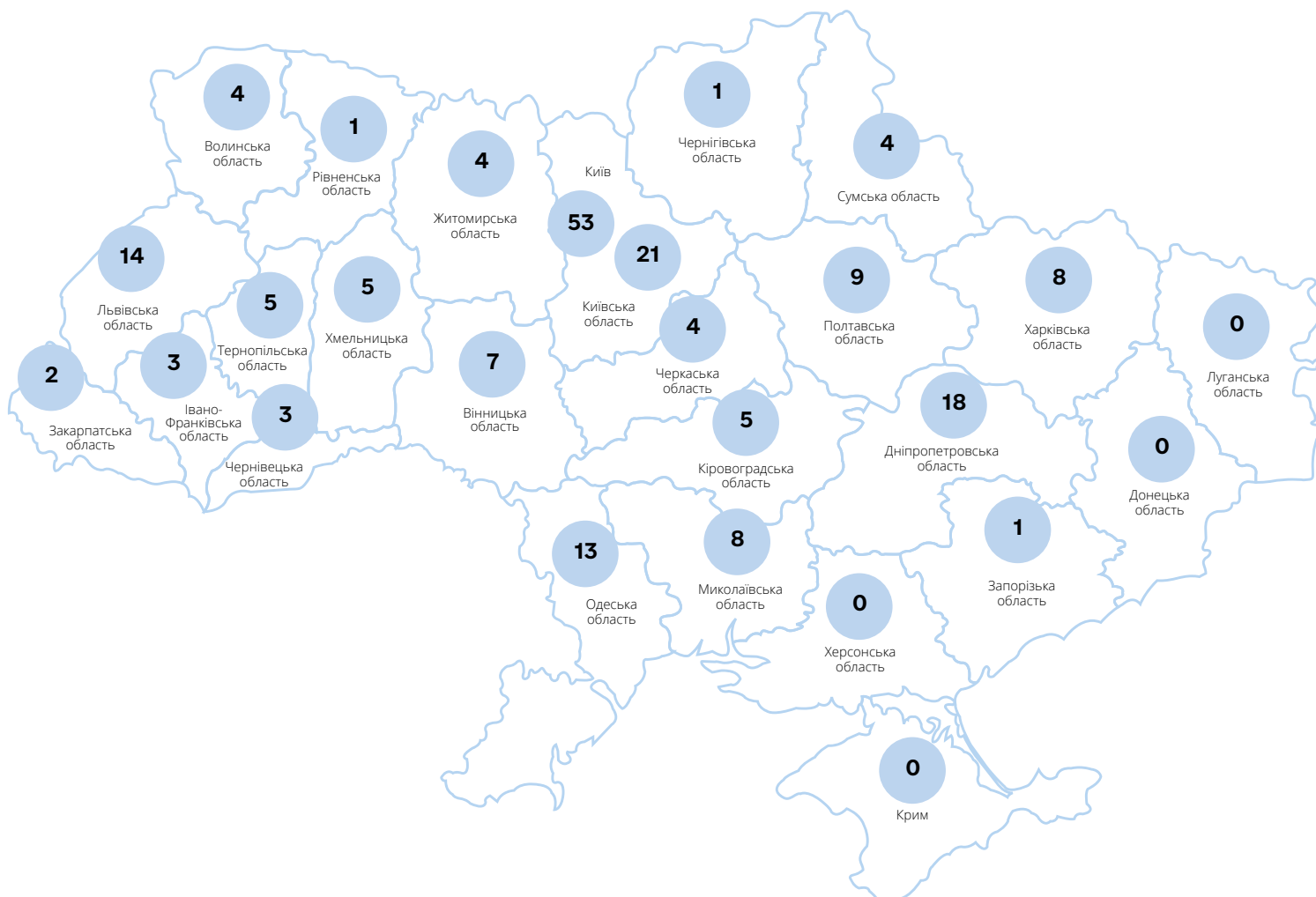
всіх закритих розслідувань у IV кварталі 2025 року ми розслідували протягом 90 днів, виконуючи норму Регламенту РБО.

Наша компанія вже мала позитивний досвід співпраці з вами раніше, і цього разу ваша команда вкотре продемонструвала високий рівень професіоналізму, оперативність та відданість справі. Завдяки вашій наполегливій роботі ми знову змогли захистити законні інтереси нашого бізнесу та успішно відновити ліцензію на право оптової торгівлі пальним дію якої було припинено податковим органом з порушенням норм чинного законодавства України.

Ваша діяльність є вагомим підтримкою для створення прозорого та справедливого бізнес-середовища в Україні. Дякуємо за вашу професійну підтримку та докладені зусилля, що роблять значний внесок у розвиток чесного бізнесу в Україні.

ТОВ «ЮНА ТРЕЙДИНГ»

1.7 Географія скаржників



Походження капіталу

167

26

87% Український бізнес

Компанії з іноземними інвестиціями **13%**

Найбільше до РБО скаржаться українські компанії – 87%. Частка скарг іноземного бізнесу у четвертому кварталі 2025 року склала 13%.

Розмір бізнесу

55

138

28% Великий

Малий та середній **72%**

Традиційно понад половину скарг до Ради бізнес-омбудсмена подають саме представники малого та середнього бізнесу. Так, у IV кв. 2025 року частка звернень від МСП склала 72% тоді, як великого бізнесу – 28%.

2. Проблеми в системі ПДВ: моніторинг виконання рекомендацій державними органами за результатами власного розслідування

Не дивлячись на зменшення кількості податкових питань підприємців до приблизно 50%, вони все ще складають значну частину звернень до Ради бізнес-омбудсмена. Серед них – проблеми в системі ПДВ, які наприкінці 2022 року зазвучали по новому для багатьох платників.

Реагуючи на сплеск блокування податкових накладних, у 2023 році Рада провела розслідування за власною ініціативою, за результатами якого видала Міністерству фінансів на Державній податковій службі рекомендації щодо вдосконалення роботи СМКОР.

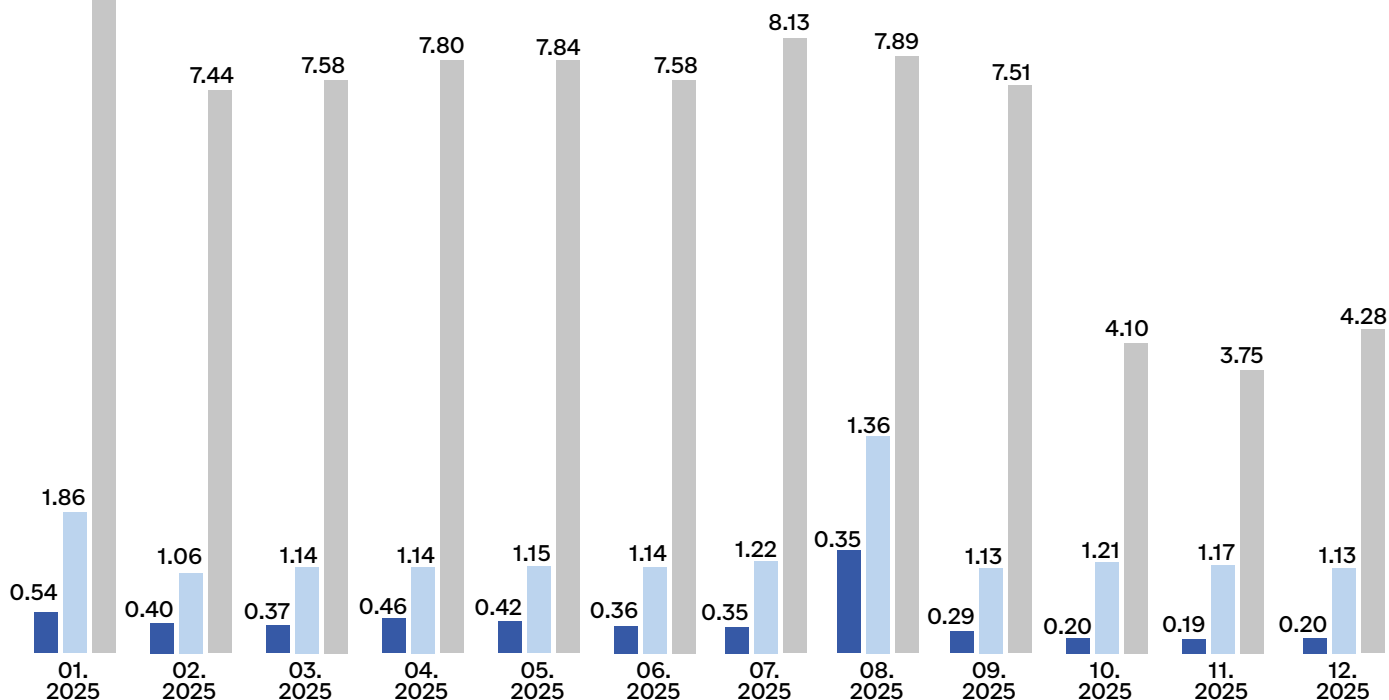
Рада з особливою увагою моніторить зміни у системі адміністрування ПДВ та регулярно інформує бізнес-спільноту про позитивні зрушення і сфери, що вимагають покращення.

У комунікації з податковими органами РБО наголошує на необхідності забезпечувати реальну податкову справедливість і працювати над покращенням рівня довіри бізнесу до податкових органів.

Рада неодноразово відзначала поступ у впровадженні її системних рекомендацій щодо СМКОР. Прогресивними стали наступні кроки:

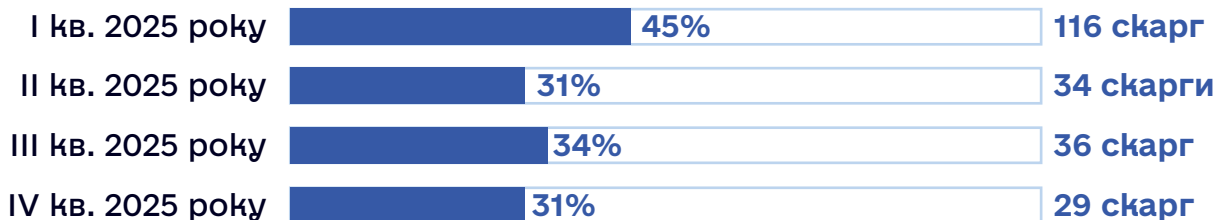
- 1 Запровадження адміністративного оскарження рішень про ризиковість платника
- 2 Перегляд підходів до врахування таблиць даних
- 3 Удосконалення аналітичних функцій системи та її адаптації до змін законодавства
- 4 Покращення форм рішень про ризиковість платників і неврахування таблиць даних
- 5 Розширення переліку показників позитивної податкової історії
- 6 Створення регіональних комунікаційних платформ для обговорення проблемних питань
- 7 Залучення парламенту до обговорення пропозицій бізнесу та отримання зворотного зв'язку

Графік 1. Динаміка зупинок реєстрації ПН/РК та сума заблокованого ПДВ



- Відсоток ПН/РК, які зупиняються СМКОР
- Відсоток заблокованого ПДВ
- Відсоток платників ПДВ, які зіштовхуються з блокуванням ПН/РК

Графік 2. Динаміка скарг бізнесу щодо СМКОР у 2025 р.



Кількість скарг щодо проблем довкола СМКОР зменшилась до 29, склавши 31% від загальної кількості податкових скарг та є найменшою за пропорцією порівняно з іншими періодами 2025 р.

Скорочення кількості скарг до Ради стосовно систематичного блокування податкових накладних стало можливим завдяки змінам до постанови КМУ №1165 від 11.12.2019, що набули чинності наприкінці вересня 2025 року, завдяки яким було:

- збільшено ліміти безумовної реєстрації податкових накладних,
- спрощено ознаки безумовної реєстрації податкових накладних за експортними операціями для підприємств, які працюють на

територіях із загрозою боїв, але де активних боїв наразі немає,

- удосконалено механізм автоматичного врахування таблиць даних платника,
- змінено окремі показники позитивної податкової історії, зокрема збільшено ліміти обсягу операцій – з 1 млн грн до 3 млн грн, на одного контрагента зі 100 до 500 тис. грн, змінено умови в частині кількості платників, на яких керівник може займати аналогічну посаду з 3 до 5.

Як показує наведена ДПС статистика (див. графік 1), зберігається тенденція до стабілізації блокування податкових накладних, а кількість платників, які стикаються з блокуванням податкових

накладних, [як і обіцяли податківці](#), дійсно зменшилась майже вдвічі після внесення змін восени 2025 року і складає з жовтня приблизно 4% (порівняно з +/-8% з початку 2025 року).

Рада схвалює реалізацію податківцями принципу «спершу консультування», який є однією з рекомендацій РБО, що втілюється у життя у вигляді запровадження

регіональних комунікаційних платформ, а також відкриття офісів податкових консультантів при ГУ ДПС. Проактивний підхід та відкритість податкової до консультування та комунікації проблемних та складних питань оподаткування та адміністрування ПДВ попереджає реальні проблеми бізнесу, які потенційно могли б перетворитись у скарги до бізнес-омбудсмена.

Усе ще, на думку Ради, актуальними залишаються такі рекомендації:

Проміжні етапи перед застосуванням негативних наслідків до платників

Ризиковість платника: прозорість, пропорційність, ефективність процедур

Коригування адміністративної практики з урахуванням судових рішень

Доступність даних про ключові показники

Зважене ставлення до платників та дотримання принципів належного урядування

Рада підтримує прагнення ДПС України врегулювати недоліки системи ПДВ, аби зробити податкове середовище передбачуваним для підприємців та інвесторів, та сподівається, що спільні зусилля та постійний діалог матимуть більше результатів для платників.

Команда ТОВ «ВИШГОРОДСЬКА СОНЯЧНА ЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ» щиро дякує за підтримку, фахову допомогу та сприяння у вирішенні нашої скарги.

Ми високо цінуємо професійний рівень вашої роботи, зокрема якість наданої юридичної підтримки, ефективну комунікацію та оперативність реагування на всі запити. Завдяки злагодженим діям команди Ради вдалося досягти справедливого результату та успішно розв'язати питання, що мало надзвичайно важливе значення для нашої компанії.

Щиро дякуємо за вашу відкритість, об'єктивність та готовність захищати інтереси бізнесу в Україні.

ТОВ «ВИШГОРОДСЬКА СОНЯЧНА ЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ»

3. Нові проєкти та ініціативи РБО: не скаргами єдиними

Попри те, що розгляд скарг бізнесу залишається ключовою функцією Ради бізнес-омбудсмена, установа перебуває у постійному пошуку нових шляхів підтримки бізнесу і покращення бізнес-середовища в Україні. У 2025 році Рада започаткувала декілька нових проєктів і ініціатив, аби ефективно реагувати на виклики, з якими стикається бізнес. Робота над проєктами тривала у звітному кварталі та продовжується у 2026-му році.

1. Проєкт «ЗАПровадження» – допомога місцевому самоврядуванню у впровадженні закону «Про адміністративну процедуру»



Рада у співпраці з експертами проєкту ЄС EU4PAR2 реалізує пілотний проєкт «Львів: ЗАПровадження».

В межах проєкту Рада спільно з експертами EU4PAR2 проводить тренінги для співробітників Львівської міської ради (ЛМР) щодо застосування практик адміністративного оскарження та працює над пошуком способів функціонування Комісії з розгляду скарг в ЛМР та надає пропозиції щодо приведення у відповідність до ЗАП локальних нормативно-правових актів ЛМР, зокрема у сферах зовнішньої реклами та благоустрою.

Також Рада розвиває освітній напрям впровадження ЗАП для підприємців, беручи участь у профільних заходах та проводячи онлайн-семінари щодо того, як працює ЗАП для бізнесу.



2. Податкова медіація

Рада спільно з Державною податковою службою України працює над впровадженням інструментів альтернативного вирішення спорів в рамках податкової процедури.

Податкова медіація є ще одним інструментом для врегулювання спорів, який у складних ситуаціях може дати шанс на порозуміння платників з податківцями без звернення до суду. Прикметно, що частина команди Ради є сертифікованими медіаторами.

У звітному кварталі Рада працювала над пілотним кейсом в межах проєкту.

Кейс стосувався компанії, яка опинилась у глухому куті, оскільки податкова за одним і тим самим епізодом призначала компанії повторні перевірки. За підтримки Ради сторонам вдалося досягнути порозуміння: компанія відкоригувала податкову звітність, змінивши спрямування своїх коштів, а податкова, зрештою, цю звітність прийняла без зауважень. Детальніше про цей кейс ми розповімо у річному звіті.

3. Детінізація ринку побутової техніки та електроніки

В межах проєкту Рада є фасилітатором переговорів між компаніями-ритейлерами, які торгують побутовою технікою та електронікою в Україні, щодо укладення Меморандуму про порозуміння. Меморандум спрямований на забезпечення дотримання прозорих і законних бізнес-практик, підвищення рівня податкової дисципліни та співпраці

між компаніями-підписантами та державними органами. Реалізація меморандуму допоможе встановити єдині та прозорі правила гри для усіх гравців у сегменті.

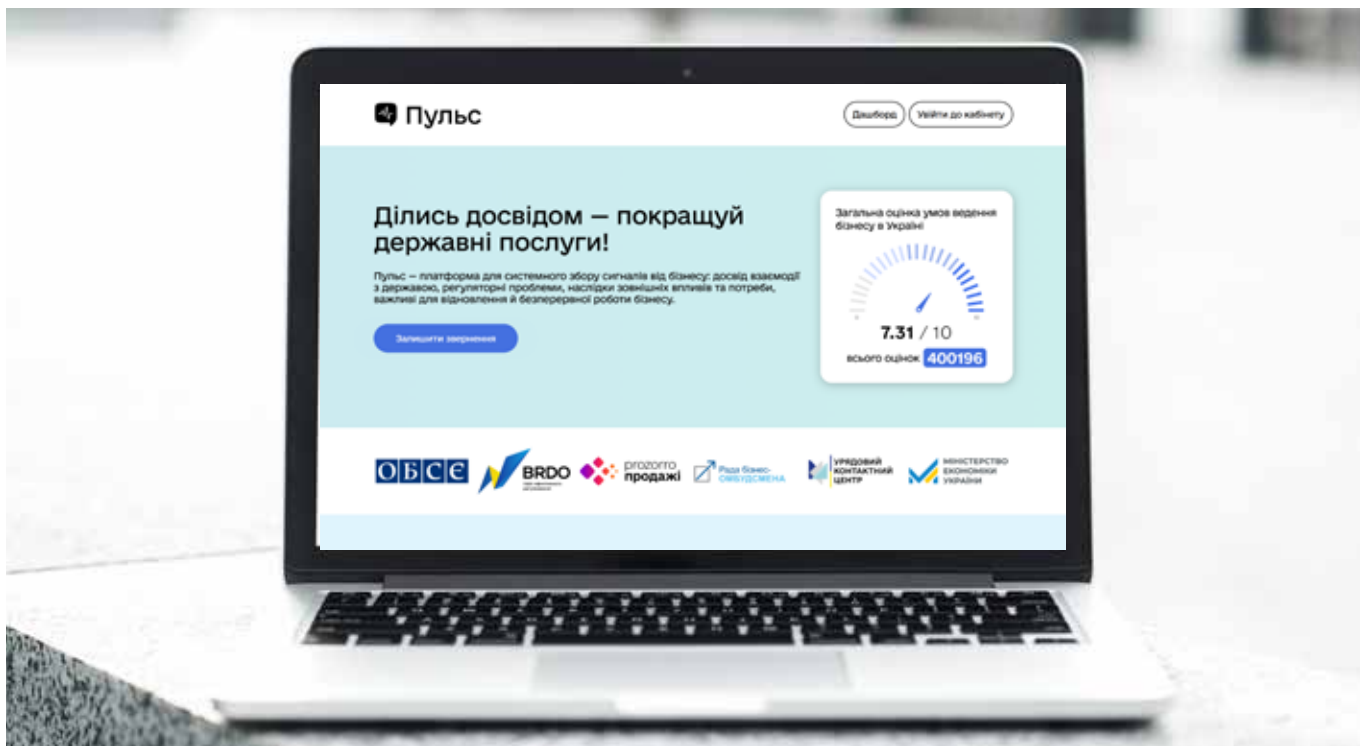
У звітному кварталі за координації РБО відбувалися регулярні зустрічі ритейлерів електроніки та робота над проєктом меморандуму.



4. Співпраця з Міністерством економіки в межах платформи «Пульс»

У звітному кварталі Рада бізнес-омбудсмена продовжила співпрацювати з Міністерством економіки України щодо опрацювання звернень підприємців, отриманих через урядову систему «Пульс» —

платформу для системного збору сигналів від бізнесу щодо досвіду взаємодії з державою, регуляторних проблем, наслідків зовнішніх впливів та потреб, важливих для відновлення й безперервної роботи бізнесу.



5. Брошура щодо фіксації збитків внаслідок обстрілів

Рада розробила інформаційну брошуру [«Що робити бізнесу при пошкодженні або знищенні майна внаслідок ракетної атаки?»](#).

У брошурі Рада збрала основні кроки, які допоможуть власникам майна правильно зафіксувати завдані збитки, подати звернення для майбутньої компенсації та врахувати податкові наслідки.



4. Приклади успішно закритих розслідувань



Не врахували специфіку продажів: як Рада допомогла закрити безпідставне кримінальне провадження

До Ради бізнес-омбудсмена звернулося підприємство, яке продає нові та вживані автомобілі.

Зі скарги стало відомо, що Територіальне управління Бюро економічної безпеки (БЕБ) у межах кримінального провадження розслідувало версію про нібито ухилення службових осіб компанії від сплати податків на суму майже 18 млн грн у період 2023-2024 рр. шляхом приховування вартості фактично проданого товару, а саме вживаних автомобілів.

Правоохоронці вказали, що підприємство продавало вживані автомобілі за цінами, які від 4 до 50 разів перевищували ті, що зазначені у податкових накладних. До такого висновку Територіальне управління БЕБ дійшли через порівняння даних з податкових накладних із цінами з оголошень про продаж цих автомобілів на сайті AUTO.RIA.

Компанія пояснила, що автомобілі, про які йдеться, взяли на комісію для подальшого продажу. Тому базою оподаткування ПДВ є не повна вартість автомобіля, а сума комісійної винагороди, як це прямо передбачено пунктом 189.3 статті 189 Податкового кодексу України. Саме за цим правилом підприємство і діяло.

Цю позицію підтвердила й податкова служба, яка провела планову перевірку компанії за період 2018–2024 років та не виявила жодних порушень, на які посилалося Територіальне управління БЕБ.

Рада бізнес-омбудсмена звернулася письмово до Територіального управління БЕБ, БЕБ України та Офісу Генерального прокурора. У зверненні Рада наголосила на необхідності оцінити пропорційність втручання у господарську діяльність бізнесу та доцільність відкриття кримінального провадження у випадках, коли податкові питання вже перевірили компетентні органи й визнали законними.

Завдяки втручанням Ради кримінальне провадження закрили за відсутністю складу злочину.

Після завершення справи компанія подякувала Раді за підтримку: «Завдяки втручанням Ради нарешті прийняте законне та обґрунтоване рішення за кримінальним провадженням і маємо, завдячуючи Вам, достовірно підтверджену інформацію щодо його прийняття! Вкотре Рада підтверджує свою високу ефективність та безумовний авторитет у сфері захисту законних прав та інтересів бізнесу! Дуже Вам дякуємо!»



Рада допомогла машинобудівному заводу отримати скасування понад 15,6 млн грн податкових донарахувань

Велике підприємство машинобудівної галузі отримало одразу кілька податкових повідомлень-рішень від Північного міжрегіонального управління ДПС по роботі з великими платниками податків після планової виїзної перевірки. Податківці донараховали компанії значні суми з податку на додану вартість, податку на нерухоме майно, податку на доходи фізичних осіб та військового збору. Найбільша претензія стосувалася податкового кредиту з ПДВ – понад 12,5 млн грн.

Податковий орган не погодився з податковим кредитом, який підприємство сформувало на підставі перерахованої передплати за договором про неконкуренцію з контрагентом. На думку податкової, операції за договором не створювали реальних правових наслідків, оскільки у підприємства був відсутній дозвіл Антимонопольного комітету України на узгоджені дії та не оформлені первинні документи щодо отримання послуг за договором неконкуренції. Тожі податковий орган донараховував заводу 12,5 млн податкових зобов'язань з ПДВ та 3,1 млн штрафних санкцій.

Також податкова донараховувала ПДФО та військовий збір за операціями зі списання заборгованості фізичних осіб підприємців, оскільки таке списання нібито створює для таких осіб «додаткове благо», з якого підприємство мало утримати відповідні податки як податковий агент.

За іншим епізодом податкова також дійшла висновку про необхідність нарахування податку на нерухоме майно.

Підприємство не погодилося з такими висновками та подало скаргу до ДПС України в адміністративному порядку, а згодом звернулося по допомогу до Ради бізнес-омбудсмена.

Рада проаналізувала акт перевірки, заперечення підприємства та норми податкового й конкурентного законодавства. Особливу увагу команда Ради приділила аргументації щодо правомірності формування підприємством податкового кредиту на підставі перерахування передплати за договором про неконкуренцію, виходячи із правила першої події. Рада звернула увагу, що питання встановлення наявності чи відсутності порушень Закону України «Про захист економічної конкуренції» належить до компетенції Антимонопольного комітету. Також Рада відзначила, що ані норми податкового, ані цивільного законодавства не встановлюють наслідків відсутності дозволу на узгоджені дії для цілей податкового обліку та дійсності договору.

Рада виклала свою позицію в листі до ДПС України та підтримала підприємство під час розгляду скарги в ДПС України.

У результаті адміністративного оскарження ДПС України частково задовольнила скаргу підприємства. Податковий орган скасував найбільше податкове повідомлення-рішення з ПДВ у повному обсязі. Підприємству вдалось зберегти понад 15,6 млн грн, які були нараховані як зобов'язання з ПДВ і штрафні санкції.

У підсумку підприємству завдяки підтримці Ради вдалось досягти скасування майже 96% загальної суми донарахувань за результатами перевірки у процедурі адміністративного оскарження.



34,7 млн грн скасованих донарахувань: Рада бізнес-омбудсмена захистила компанію з цифрового маркетингу

До Ради бізнес-омбудсмена звернулася компанія зі сфери цифрового маркетингу, яка просуває товари та послуги своїх клієнтів в інтернеті. Для цього вона використовує різні сучасні інструменти – онлайн-рекламу, в тому числі завдяки сервісу Google, SMS-розсилки та послуги підрядників із лідогенерації, тобто залучення потенційних клієнтів.

Податкова винесла низку повідомлень-рішень на значні суми, та поставила під сумнів сам факт надання рекламних послуг. Аргумент контролюючого органу полягав у тому, що акти наданих послуг не містять достатньої деталізації щодо назви послуг та їх кількісного виразу. Водночас ця деталізація доступна в кабінеті Google Ads, де відображається вся статистика рекламних кампаній: вартість, кількість кліків, показів, конверсій, ефективність ключових слів, популярні пошукові запити та навіть приклади оголошень.

Щоб довести реальність отриманих послуг, компанія надала приклади даних з кабінету Google Ads, з яких можна зрозуміти скільки і які послуги були надані. Під час розгляду скарги Рада бізнес-омбудсмена також взяла участь у зустрічі з представниками податкового органу, виклавши ключові аргументи на підтримку бізнесу. Старша інспекторка Ради підтримала скажника, та наголосила, що саме така інформація є належним і достатнім доказом. Це дозволило спростувати аргументи податкової про неможливість ідентифікації рекламних послуг.

За результатами розгляду скарги Державна податкова служба України (ДПС) скасувала понад 34,7 млн грн – 97% від загальної суми донарахувань. Для компанії це означає не лише суттєве фінансове полегшення, а й фактичний захист її бізнес-моделі, побудованої на сучасних інструментах інтернет-маркетингу.



Адреса не означає провину: справа про виплату доходів ФОПам, зареєстрованим на тимчасово окупованих територіях

До Ради звернулась ІТ-компанія, у якої податкова провела планову перевірку. За її результатами податкова донарахувала податок на доходи фізичних осіб і військовий збір на суми, які компанія виплачувала фізичним особам підприємцям (ФОП) за надані послуги протягом 2022-2024 рр. А також застосувала штрафні санкції. Загальна сума нарахувань склала майже 1,5 млн грн.

Свої висновки податкова обґрунтувала тим, що ФОП, яким компанія здійснювала виплати, мають податкову адресу на тимчасово окупованих територіях (ТОТ). На думку податкової, у такому разі саме ІТ-компанія повинна була утримувати та сплачувати податки з виплачених сум.

РБО детально проаналізувала чинне законодавство та обставини скарги та дійшла висновку, що положення Податкового кодексу України, які зобов'язують утримувати податки при виплаті доходів ФОП, зареєстрованим на ТОТ, не поширюються на території, визнані окупованими під час воєнного стану.

Для уточнення інформації Рада звернулася до Державної податкової служби України (ДПС) із запитом щодо кількості ФОП, на яких поширюється це правило. Отримавши відповідь, Рада підтвердила правильність своїх висновків.

Надалі Рада направила до ДПС України лист на підтримку позиції ІТ-компанії. У документі РБО навела аргументи, що ґрунтуються на публічно висловлених позиціях самої ДПС та отриманій відповіді на свій запит. Рада також підкреслила, що скаржник надав переконливі докази, що жоден ФОП, яким він здійснював виплати не знаходився фактично на ТОТ, хоч і мав зареєстроване місце проживання там. До того ж усі ФОПи своєчасно та у повному обсязі декларували отримані доходи та сплачували з них податки.

Під час особистої участі у розгляді скарги інспекторка Ради та представники ІТ-компанії також наголосили на важливості послідовного тлумачення податкового законодавства органами ДПС України.

Як результат скарга ІТ-компанії була задоволена, а податкові повідомлення-рішення – скасовані.



Податковий спір на шляху до комплаєнсу: як Рада допомогла оскаржити донарахування

Компанія, що працює у сфері фінансового лізингу, зіткнулася з наслідками планової податкової перевірки: донарахування понад 300 тис. грн податку на прибуток, понад 90 тис. грн штрафних санкцій та зменшення від'ємного значення з ПДВ на більше як 300 тис. грн. Для бізнесу це означало не лише фінансове навантаження, а й ризик прецеденту – коли витрати на розвиток і комплаєнс можуть бути поставлені під сумнів.

Підставою для цих рішень стали отримані консультаційні послуги. Податкова заявила, що операції мають ознаки нереальності та не містять ділової мети. На думку податківців, за наявності керівника і штатних працівників компанія могла самостійно забезпечити дотримання вимог законодавства у сфері фінансових послуг, тож залучення консультантів є необґрунтованим.

Компанія з такими висновками не погодилася. Вона пояснила, що після набуття статусу фінансової компанії виникла потреба оперативно й коректно налаштувати діяльність відповідно до вимог НБУ. Саме з цією метою бізнес залучив профільну зовнішню експертизу. Скаржник наполягав: послуги були фактично надані, їхній зміст і результат підтверджені документально, а економічна доцільність очевидна – виконання регуляторних вимог безпосередньо впливає на можливість компанії працювати.

Паралельно з адміністративним оскарженням у ДПС України компанія звернулася до Ради бізнес-омбудсмена. Рада проаналізувала матеріали та підтримала позицію заявника. У своїх аргументах Рада наголосила, що йдеться не про формальні витрати, а про консультації з практичним змістом, спрямовані на забезпечення відповідності вимогам НБУ. Відтак такі витрати мають розумну економічну причину та ділову мету.

Під час розгляду скарги в ДПС України інспекторка Ради взяла участь у спільному обговоренні з представниками податкового органу та компанії, що допомогло сфокусувати увагу на суті спору: реальності отриманих послуг, їх зв'язку з господарською діяльністю та коректності оцінки ділової мети.

У підсумку ДПС України скасувала податкові повідомлення-рішення та повністю задовольнила скаргу компанії. Бізнес уникнув сплати донарахованого податку на прибуток і штрафу та відстояв від'ємне значення з ПДВ.

5. Від міжнародного діалогу до аналітики: робота над системними змінами

У IV кварталі 2025 року команда з Політики та Відновлення зосередила увагу на роботі з конкретними кейсами бізнесу, участі у ключових міжнародних платформах, зокрема ReBuild Ukraine 2025, роботі над системними рекомендаціями для покращення регуляторного середовища та презентації аналітичної записки щодо Централізованої закупівельної організації у сфері відновлення.

Системна робота з кейсами

Команда продовжує системну роботу з опрацювання звернень бізнесу, що стикається з бар'єрами у процесах відновлення та доступу до державної підтримки. Станом на кінець IV кварталу 2025 року команда опрацьовує 13 звернень бізнесу, пов'язаних з реалізацією інфраструктурних

та інвестиційних проєктів, з яких 4 вже успішно вирішено. Сфери звернень охоплюють будівництво, альтернативну енергетику, логістику і зберігання, консалтинг (інжиніринг) і виробництво. Приклади окремих кейсів, які знаходяться в роботі, наведені нижче.

Загальна вартість портфеля кейсів становить

3,846 млрд грн з яких

2,229 млрд грн вже повернуто бізнесу.



Кейс 1. Затримка розгляду заявки на отримання критично важливого промислового обладнання

Проблема

Українське підприємство у сфері виробництва харчової продукції та холодильної логістики постраждало від атаки БПЛА у липні 2025 року – було знищено та пошкоджено життєво важливе виробниче обладнання. Компанія подала заявку на отримання гуманітарної допомоги у формі промислового обладнання через обласну військову адміністрацію відповідно до Порядку, затвердженого постановою КМУ № 924 від 5 липня 2024 року. Попри передачу матеріалів до Міністерства економіки та вплив установлених законодавством строків, підприємство не отримало жодної інформації про результати розгляду заявки. Повторні звернення до Міністерства економіки також залишилися без відповіді.

Дії РБО

Рада звернулася до Міністерства економіки з проханням повідомити про результати розгляду документів компанії та про хід роботи з міжнародними партнерами щодо пошуку необхідного обладнання. У грудні 2025 року Мінекономіки повідомило, що переліки обладнання передано до МЗС, проте пропозицій від міжнародних партнерів не надходило.

Оновлення

Рада підготувала звернення до МЗС з проханням надати інформацію про те, чи проводилася робота з міжнародними донорами, які її результати, а також про заплановані подальші кроки для пошуку необхідного обладнання.

Кейс 2. Технічні перешкоди для подання заявки на отримання державного гранту через «Дію»

Проблема

Українське підприємство у сфері виробництва харчової продукції та холодильної логістики планувало подати заявку на державний грант для відновлення виробництва, пошкодженого внаслідок атаки БПЛА, відповідно до Порядку надання грантів на створення, розвиток або оновлення виробництв переробної промисловості, затвердженого постановою КМУ № 739 від 24 червня 2024 року. Під час заповнення заявки через портал «Дія» виникли технічні перешкоди. Служба підтримки роз'яснила, що подати заявку неможливо, оскільки серед засновників є юридичні особи-нерезиденти без коду ЄДРПОУ. Це створює нерівні умови для підприємств з іноземним капіталом, хоча законодавством таких обмежень не передбачено. Підприємство звернулося до Міністерства цифрової трансформації України з проханням забезпечити технічну можливість подання заяв, однак відповідь не надійшла.

Дії РБО

Рада звернулася до Міністерства цифрової трансформації з проханням усунути технічні обмеження в роботі порталу «Дія», які перешкоджають компаніям з іноземними засновниками-нерезидентами подавати заявки відповідно до Порядку надання грантів, а також поінформувати про результати розгляду звернення.

Оновлення

Станом на кінець грудня 2025 року питання опрацьовується Мінцифри.

Участь у ReBuild Ukraine 2025



13–14 листопада 2025 року делегація РБО на чолі з бізнес-омбудсменом Романом Ващуком та за участі заступниці бізнес-омбудсмена Тетяни Короткої взяла участь у міжнародній виставці та конференції ReBuild Ukraine: Construction & Energy у Варшаві. Під час заходу команда провела дво– та багатосторонні зустрічі з українським та міжнародним бізнесом щодо бар'єрів у реалізації проєктів відновлення, обговорюючи як системні виклики, так і конкретні кейси компаній. Важливим напрямком стала публічна комунікація про роль Ради як рівновіддаленої інституції – містка між урядом, бізнесом та міжнародними партнерами. Делегація також взяла участь у воркшопах Європейської Комісії з питань залучення приватного сектору до відбудови.



Питання отримання допомоги від Фонду підтримки енергетики

До Ради бізнес-омбудсмена звернулося українське підприємство, яке працювало у сфері виробництва електроенергії з відновлюваних джерел на території Миколаївської області. Внаслідок окупації та військової агресії РФ його сонячна електростанція була повністю знищена.

Підприємство вважало, що позбавлене можливості отримати фінансування для відновлення своїх активів через Фонд підтримки енергетики України, оскільки, на його думку, критерії доступу до міжнародної фінансової допомоги є дискримінаційними, непрозорими та економічно необґрунтованими.

Щоб з'ясувати обставини справи, Рада звернулася до Міністерства енергетики України. У відповіді Міністерство надало чітке та вичерпне пояснення: фінансові ресурси Фонду є обмеженими, тому спрямовуються на найбільш пріоритетні напрями – фізичний захист об'єктів, відновлення та ремонт критично необхідного обладнання енергетичної інфраструктури. Також ці критерії були надіслані для ознайомлення оператору Фонду – Секретаріату Енергетичного Співтовариства, який не висловив зауважень (формальне погодження з його боку не передбачалося).

Зокрема, йшлося про обмежувальні вимоги щодо потужності об'єктів. Таким чином, наявна політика державної підтримки на цьому

етапі орієнтована насамперед на енергетичну інфраструктуру більшої потужності. Не втручаючись у державну політику, Рада відзначає попит на подібні інструменти підтримки й з боку операторів енергетичних об'єктів малої та середньої потужності.

Водночас Міністерство повідомило, що продовжує вживати заходів для залучення та розподілу гуманітарної допомоги, яка спрямовується на підтримку підприємств енергетичного сектору та відновлення їхніх потужностей. Компанії, які не відповідають критеріям доступу до Фонду, можуть отримувати підтримку в рамках гуманітарної допомоги для енергетики відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 824. У межах цього механізму для підприємства вже було розподілено обладнання від міжнародних донорів для часткового відновлення його потужностей.

За результатами розгляду Рада бізнес-омбудсмена не виявила ознак недобросовісної поведінки з боку Міністерства енергетики. Відтак скаргу було закрито без висновку про порушення з боку державного органу.

Попри те, що Рада бізнес-омбудсмена не бере участі у формуванні державної політики та діє в межах свого мандату, подібні кейси є практичною основою для формування системних рекомендацій щодо покращення взаємодії між бізнесом і державою в умовах повоєнної відбудови.



Системні рекомендації для відновлення

Протягом IV кварталу 2025 року команда продовжила роботу над системними рекомендаціями, які були представлені у звіті «Проблеми захисту та відновлення критичної інфраструктури із залученням приватного сектору».



У цьому кварталі Уряд України реалізував три ключові рекомендації:

Створення єдиної національної бази цін для будівельних матеріалів – інструмент, який забезпечить прозорість ціноутворення та єдині стандарти по всій країні.

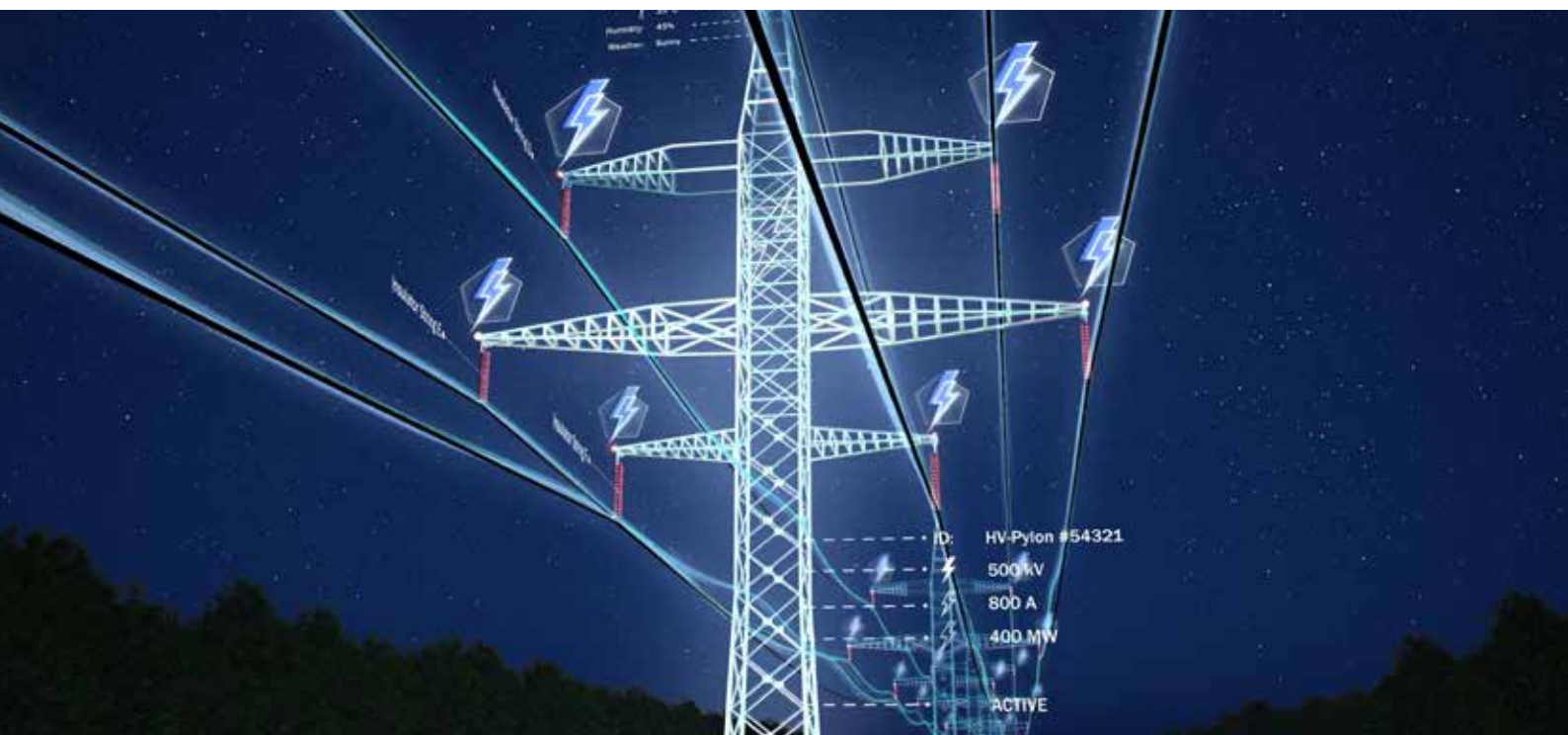
Формування координаційного центру оперативного реагування з питань захисту та відновлення об'єктів критичної інфраструктури – спеціалізований механізм для швидкої взаємодії держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Оновлений підхід до розрахунку заробітної плати будівельників з урахуванням підвищених коефіцієнтів для територій ведення бойових дій та приведення кошторисних показників у відповідність до реальних ринкових умов.

Станом на грудень 2025 року

33%

рекомендацій
зі звіту реалізовані
Урядом України.



Системні зміни: оновлено правила ціноутворення у будівництві

До Ради бізнес-омбудсмена звернулася велика інфраструктурна компанія щодо застарілих підходів у визначенні вартості будівництва, закріплених у Настанові № 281, затвердженій наказом Мінрегіону. Компанія зазначила, що окремі положення Настанови потребують оновлення, зокрема у частині розрахунку кошторисного прибутку під час складання інвесторської кошторисної документації та щодо визначення адміністративних витрат.

Рада взяла питання в роботу та розпочала системну взаємодію з органами влади й ринком. Представники Ради увійшли до профільної робочої групи при Міністерстві розвитку громад та територій України з удосконалення системи ціноутворення у будівництві та брали активну участь у її засіданнях. Паралельно Рада проводила консультації з представниками будівельного сектору та послідовно піднімала ці питання в публічній площині, що дозволило узгодити ключові пропозиції бізнесу.

У результаті 19 листопада 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 1512 «Деякі особливості визначення вартості будівництва в умовах воєнного стану». Постановою на період дії воєнного та/або надзвичайного стану встановлено розміри загальновиробничих та адміністративних витрат, а також кошторисного прибутку для визначення вартості будівництва, що здійснюється із залученням публічних коштів. Також передбачено обов'язкове застосування цих показників під час формування договірної ціни та здійснення взаєморозрахунків.

Скаржник повідомив Раду, що позитивно оцінює ухвалені зміни та вважає їх такими, що враховують потреби ринку та усувають порушені ним у скарзі проблемні питання. Зусилля Ради також відзначило профільне бізнес-об'єднання Конфедерація будівельників України, вручивши спеціальну відзнаку.

Рада бізнес-омбудсмена вітає прийняття постанови № 1512 та вважає її важливим кроком у вдосконаленні підходів до формування вартості будівництва в умовах воєнного стану.



Презентація аналітичної записки щодо Централізованої закупівельної організації

17 грудня 2025 року Рада презентувала аналітичну записку «Централізована закупівельна організація: нові підходи до закупівель, пов'язаних з питаннями відновлення». Створення ЦЗО було однією із системних рекомендацій Ради зі звіту «Проблеми захисту та відновлення критичної інфраструктури із залученням приватного сектору», яку Уряд реалізував постановою КМУ № 362 від 1 квітня 2025 року.

Документ аналізує виклики публічних закупівель у сфері відновлення на двох рівнях. На рівні ЦЗО – це відсутність централізованої експертизи, єдиних підходів до кваліфікації учасників, стандартизованих документів та механізмів контролю виконання контрактів. На загальнодержавному рівні – проблеми фінансування та бюджетного планування, обмежені можливості залучення міжнародних учасників, відсутність єдиної бази цін на матеріали та роботи, а також спеціального законодавства про відновлення. Рада запропонувала комплексні рекомендації для вирішення цих викликів, зокрема щодо стандартизації процедур закупівель, забезпечення стабільного фінансування, створення єдиної бази цін та гармонізації з міжнародними стандартами.



6. Співпраця зі стейкхолдерами

6.1 Меморандуми

Державна податкова служба України: оновлення Меморандуму як підсилення партнерства



У четвертому кварталі Рада бізнес-омбудсмена та Державна податкова служба України підписали оновлений Меморандум про партнерство та співробітництво. Документ став логічним продовженням багаторічної взаємодії сторін у врегулюванні

проблемних питань підприємців та водночас – кроком до підвищення якості цієї взаємодії. Оновлення меморандуму покликане посилити координацію у розгляді скарг і роботі із системними проблемами бізнесу в податковій сфері, зокрема із застосуванням елементів податкової медіації.

Ключовим практичним інструментом співпраці залишаються регулярні Експертні групи – формат, який дозволяє оперативно розглядати звернення, узгоджувати позиції та напрацьовувати рішення, що сприяють формуванню більш прозорих і зрозумілих правил у податкових відносинах.

Бюро економічної безпеки України: новий етап стратегічного партнерства



У четвертому кварталі Рада бізнес-омбудсмена підписала Меморандум про партнерство та співробітництво з новим керівництвом Бюро економічної безпеки України. Ця домовленість стала новим етапом стратегічного партнерства, спрямованого не лише

на ефективне реагування на скарги бізнесу, але й на усунення причин, що призводять до їх виникнення. Сторони погодилися, що системний підхід через спільну роботу та рекомендації – є ключовим для формування більш прозорого й передбачуваного бізнес-середовища.

Одним із перших практичних кроків у межах меморандуму стане створення спільної Експертної групи для розгляду скарг, що надходять до Ради та стосуються компетенції БЕБ. Для Ради експертні групи є перевіреним інструментом: вони дозволяють не лише фіксувати проблему, а й разом із державним партнером шукати рішення, які можуть запобігати повторенню аналогічних ситуацій у майбутньому.

6.2 Експертні групи

Експертні групи дозволяють оперативно обговорювати конкретні кейси бізнесу, що перебувають у провадженні Ради. Завдяки таким зустрічам Рада отримує можливість напряму комунікувати з посадовцями, з'ясувати позиції сторін, узгоджувати підходи до розв'язання проблем та сприяти пришвидшеному врегулюванню звернень підприємців.

	Кількість зустрічей у звітному кварталі	Кількість розглянутих кейсів у звітному кварталі
Державна податкова служба	3	55
Державна митна служба	1	7
Офіс Генерального прокурора	1	10



На підставі Наказу про затвердження Положення про дисциплінарну комісію Бюро економічної безпеки України, утворено дисциплінарну комісію БЕБ, до складу якої увійшов представник Ради бізнес-омбудсмена. У звітному кварталі бізнес-омбудсмен тричі брав участь у засіданнях комісії.

6.3 Декларація справедливого та розсудливого адміністрування: від принципів на папері – до практики

У IV кварталі 2025 року Рада бізнес-омбудсмена продовжила просування Декларації справедливого та розсудливого адміністрування – дороговказу для органів публічної адміністрації щодо застосування закону у дусі справедливості, здорового глузду та пропорційності, а не лише формально.

Практика розгляду скарг бізнесу свідчить: навіть якісне законодавство не гарантує справедливого ставлення під час його застосування. Саме тому Декларація наголошує на послідовному врахуванні базових принципів права ЄС, зокрема обґрунтованості, розсудливості та безсторонності у щоденних рішеннях органів влади. Ці принципи мають працювати не лише в судах, а передусім у публічній адміністрації – там, де бізнес найчастіше взаємодіє з державою.



Окремий акцент Декларації – на причинах викривленого правозастосування: у ситуаціях, де закон дозволяє обрати між кількома законними варіантами, де рішення нерідко визначається не принципами, а страхом, чи бажанням «виконати план» або уникнути уваги правоохоронців.

У цьому контексті особливо відчутним є ризик, коли ініціативи реформаторів можуть «каратися» інституційно, тоді як бездіяльність винагороджується спокоєм. Саме тому публічне приєднання до Декларації – це не формальність, а маркер управлінської сміливості та готовності діяти за принципами.

Станом на звітний період до Декларації приєдналися:

Чортківська
міська рада



Тернопільська
обласна військова
адміністрація



Хмельницька
міська рада



У четвертому кварталі до Декларації також приєдналися:

Вінницька міська рада



Львівська міська рада



Важливо відзначити, що у Львові приєднання до Декларації супроводжувалося домовленістю про її практичне впровадження: бізнес-омбудсмен Роман Ващук та міський голова Андрій Садовий також підписали План спільних дій, який має втілити ідеї Декларації у межах пілотного проєкту «Львів: ЗАПроведження» (спільно з EU4PAR2).

Декларація залишається відкритою для приєднання всіх органів державної влади та місцевого самоврядування, а Рада бізнес-омбудсмена готова підтримувати органи публічної адміністрації у практичному застосуванні її принципів.

6.4 Регіональні візити

Кропивницький

Бізнес-омбудсмен Роман Вацук разом із командою відвідав Кропивницький, щоб посилити взаємодію з обласною владою та поспілкуватися з місцевими підприємцями. Під час зустрічі із заступницею начальника Кіровоградської ОВА Наталією Ревенко обговорили можливості співпраці для захисту прав підприємців на регіональному рівні. Окремо презентували Декларацію справедливого і розсудливого адміністрування як практичну основу для прозорих і передбачуваних відносин між державою та бізнесом.

Продовженням візиту стала зустріч з підприємцями Кіровоградщини за

участі заступника начальника ОВА Сергія Шеремета. Команда Ради представила інструменти позасудового врегулювання спорів у взаємодії з державними органами, пояснила, у яких випадках варто звертатися до Ради, та нагадала про безоплатність допомоги. Підприємці озвучили свої запитання й проблемні ситуації та отримали рекомендації щодо подальших кроків.

Також команда Ради зустрілася з місцевим бізнесом у Центрі підтримки підприємництва Кропивницької міської ради. Учасники обговорили ключові виклики та приклади успішного ведення бізнесу в регіоні.



Тульчин

Наступною зупинкою в межах регіональних візитів стала Тульчинщина. Команда Ради провела робочу зустріч із заступником начальника районної військової адміністрації Володимиром Скалієм, Тульчинським міським головою Валерієм Весняним і головою районної ради Василем Неборецьким. Обговорили, як у районі вибудувана комунікація з підприємцями та які запити найчастіше виникають у малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану й мобілізації. Місцева влада також розповіла про підтримку Збройних сил України та загальну проблематику бізнес-середовища району у воєнний час. Команда Ради

представила свою діяльність і узгодила робочі контакти для подальшого супроводу звернень бізнесу.

На базі Тульчинської публічної бібліотеки відбулася зустріч із бізнес-спільнотою Тульчинщини. Рада презентувала інструменти позасудового врегулювання можливих проблем підприємців у взаємодії з органами влади та пояснила, на якому етапі найкраще подавати скаргу. Підприємці мали змогу поставити запитання та отримати практичні поради для запобігання проблемам у відносинах із державою.



Вінниця

Під час візиту до Вінниці бізнес-омбудсмен Роман Ващук зустрівся з першою заступницею начальника ОВА Наталею Заболотною, заступником начальника ОВА Сергієм Здітовецьким та директором департаменту міжнародного співробітництва й регіонального розвитку Ігорем Цехановським. Обговорили захист законних інтересів підприємців, механізми врегулювання проблемних питань та розвиток партнерських відносин між владою й бізнесом. Команда Ради поділилася Декларацією справедливого і розсудливого адміністрування як ініціативою, спрямованою на розвиток прозорих, передбачуваних і орієнтованих на потреби бізнесу практик у взаємодії державних органів з підприємцями.

Окремо відбулася робоча зустріч у Вінниці з міським головою Сергієм Моргуновим та командою мерії. Обговорили підтримку підприємців, програми компенсацій, допомогу релокованому бізнесу та можливості захисту прав бізнесу у взаємодії з державними органами. Представники мерії поінформували, що громада надає 682 адміністративні послуги, більшість з яких стосуються бізнесу, а також поділилися досвідом прийому релокованих виробництв: понад 460 компаній перевезли потужності до громади, і близько 80% уже відновили роботу. За підсумками зустрічі Вінницька міська рада приєдналася до ініціативи Ради та підписала Декларацію справедливого і розсудливого адміністрування.



Під час візиту команда Ради також зустрілася з вінницькими підприємцями: обговорили їхні актуальні виклики, розповіли про функціонал Ради та навели приклади ситуацій, у яких її інструменти можуть бути корисними бізнесу.



Львів

Візит до Львова став продовженням попередніх контактів Ради з міською владою: приєднання Львівської міської ради до Декларації справедливого і розсудливого адміністрування обговорювалося під час минулих візитів, а цього разу було закріплене практичним рішенням. Під час робочої зустрічі бізнес-омбудсмена Романа Ващука з міським головою Андрієм Садовим Львівська міська рада офіційно приєдналася до Декларації, а також сторони підписали План спільних дій, який дозволить втілити її принципи в практику міського управління. План реалізовуватиметься в межах пілотного проєкту «Львів: ЗАПrowadження» спільно з EU4PAR2.



У рамках візиту команда Ради зустрілася з представником великого бізнесу регіону Зіновієм Козицьким. Обговорили низку питань, що стримують розвиток підприємництва в регіоні: виклики у сфері будівництва, дефіцит і регулювання трудових ресурсів, забезпечення справедливої «білої» оплати праці, а також суперечливі дії держави й перешкоди для участі бізнесу в тендерах. Команда Ради відзначила, що значну частину цих тем фіксувала як системні у попередніх дослідженнях, однак вони досі не мають остаточного вирішення.

6.5 Візити на підприємства

Терра Фуд

У межах регіональної поїздки до Тульчина бізнес-омбудсмен Роман Ващук разом із командою відвідав компанію Терра Фуд – одного з найбільших виробників молочної продукції в Україні та лідера у переробці молока. Під час візиту команда ознайомилася з виробничими процесами та обговорила з керівництвом компанії практичні аспекти й виклики ведення бізнесу в поточних умовах, зокрема вплив воєнного часу на операційну діяльність.

Окремо відзначили експортну спроможність підприємства: продукція торгових марок «Ферма», «Тульчинка» та «Premiale» постачається до понад 60 країн. Підприємство продовжує працювати, зберігає виробництво, забезпечує робочі місця для громади та підтримує економіку регіону через сплату податків.



ELEX

Під час візиту до Кропивницького бізнес-омбудсмен Роман Ващук відвідав виробничі потужності компанії ELEX – першого в Україні заводу з виробництва екскаваторів-навантажувачів. Підприємство засноване у 2013 році та входить до машинобудівного холдингу ELVORTI GROUP.

Команда Ради ознайомилася з виробничими процесами та обговорила з керівництвом компанії актуальні виклики, з якими стикається бізнес у поточних умовах. Візит дав змогу краще зрозуміти практичну сторону роботи промислового підприємства: які бар'єри виникають у взаємодії з державою, що впливає на стабільність виробництва та які рішення потрібні для розвитку й збереження робочих місць.

Інтелтек Україна

Бізнес-омбудсмен Роман Ващук разом із командою відвідав «Інтелтек Україна» – виробничий підрозділ американо-української компанії ITW Systems, одного з найбільших українських виробників світлотехнічного обладнання та індивідуальних рішень освітлення. Продукція компанії використовується на промислових об'єктах, в аеропортах, торговельних центрах, метро та у вуличному освітленні в Києві й інших містах.

Під час візиту обговорили скаргу компанії щодо дій Бюро економічної безпеки: за заявою бізнесу, правоохоронці відкрили низку проваджень після конкурсних процедур, проводили обшуки, витребували документи, тимчасово

вилучали майно та викликали менеджмент на допити, що ускладнювало роботу підприємства. Опрацьовуючи звернення, Рада встановила, що суди не надали дозволу на арешт вилученого майна, а Офіс Генерального прокурора повідомив, що компанія не є об'єктом розслідування в основних провадженнях і фігурує у ланцюгу досліджуваних об'єктів.

Рада звертає увагу, що подібний тиск на виробників не є поодиноким: підприємства, які створюють додану вартість, змушені відволікати управлінські та операційні ресурси на обшуки, багаторазове надання документів і процесуальні дії, замість фокуса на виробництві та виконанні контрактів.



6.6 Календар подій

2.10.2025

BUCC Monthly Reception
Організатор
Британсько-українська
торгова палата

3.10.2025

Міжнародна дискусія
«Відбудова України:
можливості для
польського бізнесу»
Організатор
Warsaw Enterprise
Institute та Institute for
Economic Research and
Policy Consulting

7.10.2025

Зустріч з Українською
асоціацією банків
Організатор
Рада бізнес-омбудсмена

8.10.2025

Зустріч з Державною
податковою службою
Організатор
Державна податкова
служба

8.10.2025

Засідання Урядового
комітету (Пульс)
Організатор
Міністерство економіки
України

8.10.2025



Business Day КБУ
Організатор
Конфедерація
будівельників України

8.10.2025

Комісія Державної
митної служби
Організатор
Державна митна служба

9.10.2025

Зустріч з оборонним
кластером IRON
Організатор
Рада бізнес-омбудсмена

9.10.2025

Засідання Виконавчого
комітету UNIC
Організатор
Всеукраїнська Мережа
Доброчесності і
Комплаєнсу (UNIC)

10.10.2025



Business Protection
2025 – A2B Forum
Організатор
Асоціація Адвокатів
України

10.10.2025

Виїзне засідання
Комітету з питань
економічного
розвитку «Законодавчі
інструменти залучення
інвестицій в Україну»
Організатор
Комітет Верховної
Ради України з питань
економічного розвитку

14.10.2025



Зустріч представників
НААУ з бізнес-
омбудсменом
Організатор
Національна Асоціація
Адвокатів України

16.10.2025



Київський міжнародний
економічний форум
Організатор
Kyiv International
Economic Forum

17.10.2025

Польський бізнес-
сніданок
Організатор
Kyiv International
Economic Forum

17-18.10.2025



III Школа
адміністративної
процедури
Організатор
EU4PAR2, Ukraine2EU,
GIZ, 3*E4U

22.10.2025

Церемонія нагородження 54 переможців Всеукраїнського Рейтингу «Сумлінні платники податків – 2024»

Організатор

Асоціація платників податків України

22.10.2025

Den Nordiske Klub event

23.10.2025

Ukraine's Quest for Mature Nation Statehood Roundtable XXVI

Організатор

American Foreign Policy Council

29.10.2025



XIV Податковий форум

Організатор

Асоціація правників України

29.10.2025

Робоча зустріч з членами Ради з питань підтримки підприємництва

Організатор

Рада з підтримки підприємництва

30.10.2025

Громадське обговорення сфери «Державне регулювання та контроль у сфері економіки» в межах підготовки проєкту Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки

Організатор Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)

30.10.2025

Експертна дискусія «Детінізація економіки: виклик і шанс для України»

Організатор

Інституту аналітики та адвокатури

31.10.2025

Форум «Діалог влади з бізнесом: нові можливості»

Організатор

Українська Рада Бізнесу за підтримки Посольства Швейцарії в Україні та Програми розвитку ООН в Україні

3.11.2025



Зустріч з Комітетами American Chamber of Commerce in Ukraine з питань охорони здоров'я та постачальників медичних послуг

Організатор

American Chamber of Commerce in Ukraine

4.11.2025

Зустріч з МВФ

Організатор

Міжнародний валютний фонд

4.11.2025

Зустріч з Угісом Сіксом, EU4PAR

Організатор

Рада бізнес-омбудсмена

5.11.2025

Presentation of the Business Ombudsman and its activities at the Focus Group on EU-Ukraine business cooperation

Організатор

DG GROW, European Commission

7.11.2025



Tax & Business Talks – 2025 A2B Forum

Організатор

Асоціації адвокатів України

7.11.2025

Панельна дискусія: Релокація і

добросесність: як бізнес змінює економічну карту України

Організатор

Re:Open Zakarpattia

7.11.2025



Семінар-тренінг «Основні новели Закону України «Про адміністративну процедуру»»

Організатор

EU4PAR2 та Рада бізнес-омбудсмена

12.11.2025



Third Foreign Investment Congress

Організатор
EUCONLAW Group

18.11.2025

Technical Roundtable Discussion on Deshadowing Ukraine's Economy – Potential Policy Levers and Interventions

Організатор
KSE Institute та World Bank

19.11.2025

Податки та бізнес: стратегічний форум

Організатор
Юридична компанія «Армада»

19.11.2025

Зустріч з МВФ
Організатор
Міжнародний валютний фонд

20.11.2025

Зустріч з GIZ
Організатор
GIZ

20.11.2025

Business networking reception
Організатор
British Embassy

21.11.2025

Зустріч з KPMG
Організатор
KPMG

24.11.2025

Засідання Номінаційного комітету

Організатор
Міністерство економіки України

24.11.2025

Зустріч із заступницею міністра з питань економіки та розвитку Естонії Маріін Ратнік

Організатор
Рада бізнес-омбудсмена

26.11.2025

Canadian Roundtable with CEO Club on Business Climate

Організатор
Canada-Ukraine Chamber of Commerce, Embassy of Canada to Ukraine and CEO Club Ukraine

26.11.2025

Зустріч з в.о. Голови ДПС України Лесею Карнаух

Організатор
Державна податкова служба України

28.11.2025

Зустріч зі спеціальною представницею Канади з питань відбудови України Христею Фріланд

Організатор
Рада бізнес-омбудсмена

2.12.2025



Форум Components of Freedom

Організатор
IRON Cluster

2.12.2025

Засідання робочої групи щодо підготовки переговорних позицій України під час переговорів з Європейським Союзом щодо укладення Угоди про вступ України до Європейського Союзу з питань свободи підприємництва і надання послуг (розділ 3)

Організатор
Міністерство економіки України

4.12.2025



Клуб КPMG з податкових спорів

Організатор
KPMG

4.12.2025

Зустріч із заступником регіонального директора в Європі та Євразії Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) Еріком Хонцом

Організатор
Рада бізнес-омбудсмена

5.12.2025

Зустріч Секретаріату з членами Виконавчого комітету UNIC

Організатор
Всеукраїнська Мережа Добročесності і Комплаєнсу (UNIC)

9.12.2025

Зустріч з в.о. Голови ДПС України Лесею Карнаух

Організатор
Державна податкова служба України

9.12.2025

Зустріч із заступницею
Міністра оборони Ганною
Гвоздзяр

Організатор

Міністерство оборони
України

9.12.2025

Премія СУП 2025

Організатор

Спілка Українських
Підприємців

10.12.2025

Зустріч із керівницею
практики Нерухомості
PwC Legal Україна
Ольгою Балицькою

Організатор

Рада бізнес-омбудсмена

10.12.2025

Онлайн-семінар
«Закон України «Про
адміністративну
процедуру»: нові
можливості для бізнесу»

Організатор

EU4PAR та Рада бізнес-
омбудсмена

12.12.2025

Фінальний захід «Ділова
добročесність: від
цінностей до систем»

Організатор

Всеукраїнська Мережа
Добročесності і
Комплаєнсу (UNIC)

12.12.2025

Засідання Номінаційного
комітету

Організатор

Міністерство економіки
України

15.12.2025

Зустріч з пані послом
Європейського Союзу
в Україні Катаріною
Матерною

Організатор

Рада бізнес-омбудсмена

15.12.2025

Зустріч з Торговим
радником Посольства
Австрії в Україні Давідом
Бахманном

Організатор

Посольство Австрії в
Україні

16.12.2025

Засідання Номінаційного
комітету

Організатор

Міністерство економіки
України

19.12.2025

Зустріч з проєктною
експерткою у сфері
добročесного
відновлення Ольгою
Колодочкою та головою
Команди реформи
шкільного харчування
Орестом Степаняком

Організатор

European Union Anti-
Corruption Initiative
(EUACI)

23.12.2025

Зустріч Виконавчого
комітету UNIC

Організатор

Всеукраїнська Мережа
Добročесності і
Комплаєнсу (UNIC)

26.12.2025

Зустріч Віцепрем'єр-
міністра з питань
європейської та
євроатлантичної
інтеграції України Тараса
Качки з представниками
та представницями
організацій
громадянського
суспільства, залучених
до процесу європейської
інтеграції України

Організатор

Кабінет Міністрів
України

29.12.2025

Засідання Номінаційного
комітету

Організатор

Міністерство економіки
України

29.12.2025

Зустріч з Агентством з
відновлення

Організатор

Агентство з відновлення

31.12.2025

Засідання Номінаційного
комітету

Організатор

Міністерство економіки
України

6.7 Співпраця з медіа

Рада бізнес-омбудсмена відкрито взаємодіє з медіа.
У звітному кварталі ми співпрацювали та нас згадували в наступних ЗМІ:

Українське радіо



Еспресо ТВ



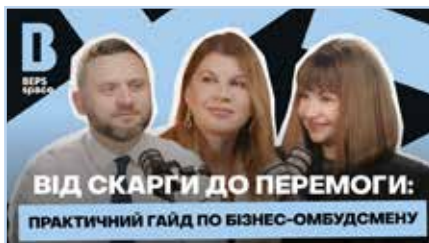
Forbes



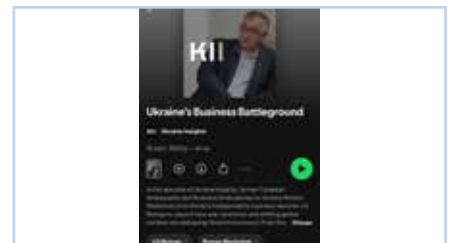
SLAWA LIFE



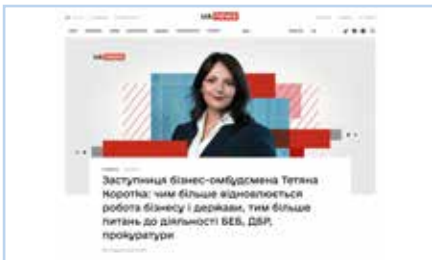
BEPS. space



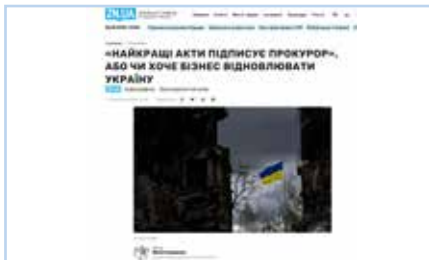
The Kyiv Independent



UA.news



ZN.UA



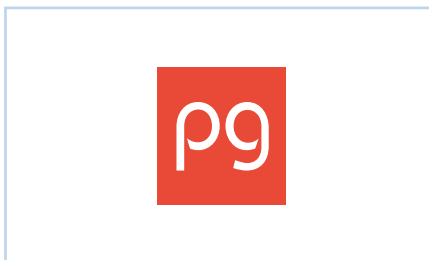
Mind.ua



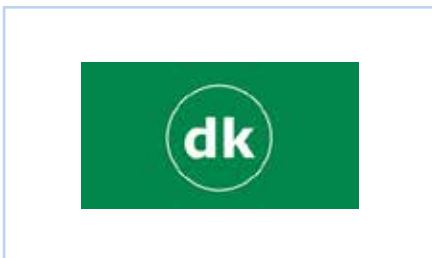
NV



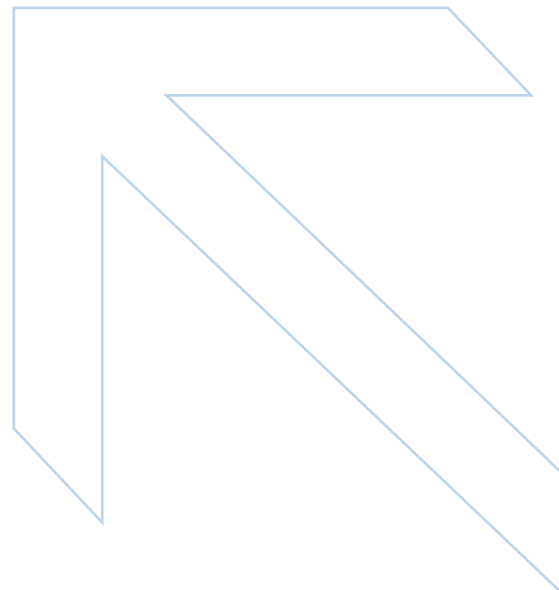
The Page



Дебет-Кредит



Головбух





Рада бізнес-
омбудсмена

Усуваємо перешкоди для ведення бізнесу в Україні



www.boi.org.ua