

ЗАТВЕРЖЕНО  
Наказ Бюро економічної безпеки  
України  
01 січня 2024 року № 1

**СТРАТЕГІЯ**  
**інституційного розвитку**  
**Бюро економічної безпеки України**  
**до 2027 року**

**м. Київ**

**2024**

## **Зміст**

### **РОЗДІЛ I. Загальні положення**

### **РОЗДІЛ II. Стратегічні ініціативи інституційного розвитку БЕБ**

Підрозділ 1. Ризик-орієнтована аналітична діяльність, що базується на використанні новітніх інформаційних технологій

Підрозділ 2. Дієве та ефективне запобігання, виявлення, припинення та розслідування кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави, з дотриманням міжнародних стандартів та принципу верховенства права

Підрозділ 3. Функціональне забезпечення діяльності БЕБ

1. Удосконалення системи управління та контролю діяльності
2. Міжнародне співробітництво
3. Антикорупційні ініціативи
4. Комунікаційні ініціативи

### **РОЗДІЛ III. Виклики**

### **РОЗДІЛ IV. Механізм реалізації Стратегії**

## **МІСІЯ**

Забезпечення економічної безпеки держави та її інвестиційної привабливості

## **ВІЗІЯ**

БЕБ є незалежним, ефективним, компетентним органом, що забезпечує економічну безпеку держави, користується довірою суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів

## **ЦІННОСТІ**

Права і свободи людини, верховенство права, незалежність, відповідальність, доброчесність та відкритість

## РОЗДІЛ I. Загальні положення

БЕБ – це центральний орган виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави.

Відповідно до законодавства БЕБ є органом державної влади, що впроваджує нову філософію, в основу якої покладено аналітичну складову як ефективний інструмент не тільки виявлення правопорушень, що вже вчинені та мають негативні наслідки для економіки країни, а й превентивного впливу на такі правопорушення.

Отже, БЕБ є аналітичним органом, діяльність якого покликана забезпечувати запобігання виникненню та подолання кримінальних проявів у сфері економіки, а також виявлення та розслідування кримінальних правопорушень, що належать до його підслідності.

Метою діяльності БЕБ є мінімізація та усунення ризиків у сфері економіки із застосуванням найкращих світових практик такої діяльності. Для реалізації вказаної мети БЕБ застосовує аналітичну і правоохоронну функції.

Основними напрямками діяльності БЕБ є підвищення ефективності виявлення та оцінювання ризиків у сфері економіки та розбудова ефективної моделі боротьби з кримінальними правопорушеннями, що посягають на функціонування економіки держави.

У зв'язку з цим основними завданнями БЕБ є:

забезпечення національних інтересів у сфері економічної безпеки та підтримання сталого розвитку економіки країни;

забезпечення стійкості економіки України в умовах негативних проявів, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками криміногенного характеру, у тому числі протидія зовнішньому впливу на економічну безпеку України з боку російської федерації та інших країн;

інтеграція України у європейську систему протидії правопорушенням у сфері економіки.

Пріоритетами БЕБ є:

захист фінансових інтересів держави;

детінізація національної економіки;

захист бізнесу від протиправних посягань;

сприяння забезпеченню інвестиційної привабливості для міжнародних інвесторів.

Успішна реалізація цієї Стратегії в межах компетенції БЕБ дасть змогу забезпечити економічну стійкість і невразливість національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також підвищити інвестиційну привабливість України.

## **РОЗДІЛ II. Стратегічні ініціативи інституційного розвитку БЕБ**

### **Підрозділ 1. Ризик-орієнтована аналітична діяльність, що базується на використанні новітніх інформаційних технологій**

#### **Зміст напрямку**

Інформаційно-аналітична діяльність БЕБ спрямована на виявлення ризиків у бюджетній, податковій, митній, грошово-кредитній та інвестиційній сферах. З цією метою БЕБ у своїй діяльності застосовує ризик-орієнтований підхід, який є невід'ємним елементом системи протидії фінансовим злочинам, що зачіпають інтереси України та ЄС, а також впровадження механізму моніторингу фінансових операцій, у тому числі з коштами ЄС та інших міжнародних партнерів України.

Зазначена модель аналітичної діяльності передбачає обробку значних масивів інформації з метою виявлення та оцінювання ризиків, визначення ступеня їх впливу на економіку держави, а також напрацювання способів мінімізації та усунення таких ризиків, у тому числі причин їх виникнення.

Крім того, використання ризик-орієнтованого підходу сприяє інформаційному наповненню й фаховому супроводу досудових розслідувань та оперативно-розшукової діяльності, скороченню строків їх здійснення, а також раціональному використанню ресурсів, якими володіє БЕБ.

Окремим напрямом аналітичної діяльності БЕБ є виявлення ризиків вчинення кримінальних правопорушень, пов'язаних із отриманням та використанням міжнародної технічної допомоги, оскільки ефективне (цільове) її використання є ключовою передумовою іноземних інвестицій, необхідних для зміцнення та розвитку економіки України.

#### **Цілі реалізації напрямку**

Цілями реалізації цього напрямку є:

удосконалення організаційної структури інформаційно-аналітичних підрозділів БЕБ із урахуванням викликів сучасності та досвіду правоохоронних органів зарубіжних країн;

створення та вдосконалення нормативно-правового та методологічного забезпечення аналітичної діяльності БЕБ із урахуванням найкращих світових практик кримінального аналізу, а також виявлення та управління ризиками у сфері економіки;

розроблення та впровадження програми підготовки та підвищення кваліфікації працівників інформаційно-аналітичних підрозділів БЕБ;

забезпечення доступу до структурованих і неструктурованих даних державних органів та органів місцевого самоврядування в межах, необхідних для ефективного виконання завдань БЕБ;

побудова та впровадження в діяльність БЕБ єдиної інформаційної системи з модулем автоматизації ризик-орієнтованого підходу з метою підвищення ефективності виявлення ризиків економічної безпеки держави;

налагодження взаємодії та обміну інформацією з компетентними органами інших держав із метою посилення інституційної спроможності БЕБ у частині аналітичної складової;

налагодження дієвого механізму взаємодії БЕБ із державними органами та органами місцевого самоврядування в межах реалізації заходів із мінімізації та усунення виявлених ризиків у сфері економіки.

### Очікуваний результат

Очікуваними результатами реалізації цього напрямку є:

впровадження в діяльність БЕБ сучасних міжнародних практик аналітичної діяльності та створення ефективної моделі виявлення ризиків і протидії кримінальним правопорушенням у сфері економіки;

інтеграція в національну модель аналітичної розвідки відповідно до міжнародних стандартів задля найкращої реалізації завдань, покладених на БЕБ; висока професійна компетентність аналітиків БЕБ;

безпосередній автоматизований доступ до інформаційних і довідкових систем, реєстрів і баз даних, держателем (адміністратором) яких є державні органи або органи місцевого самоврядування;

функціонування єдиної інформаційної системи БЕБ та автоматизація виявлення ризиків, які загрожують економічній безпеці держави;

інтеграція в міжнародну систему протидії економічній злочинності та налагодження ефективної співпраці з відповідними компетентними органами Європейського співтовариства та інших країн-партнерів у сфері аналітичної діяльності;

впровадження механізму взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення їх спроможності реагувати на ризики у сфері економіки, у тому числі вживати заходів для їх мінімізації та усунення;

створення ефективної системи протидії ризикам у сфері економіки на національному рівні шляхом запровадження та періодичного проведення комплексу заходів з оцінювання таких ризиків;

впровадження моніторингу цільового використання коштів, наданих Україні країнами ЄС та іншими міжнародними партнерами, з метою своєчасного реагування на виявлені ризики у вказаній сфері.

## **Підрозділ 2. Дієве та ефективне запобігання, виявлення, припинення та розслідування кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави, з дотриманням міжнародних стандартів та принципу верховенства права**

### **Зміст напрямку**

Правопорушення, що посягають на функціонування економіки, завдають економічних втрат державі, бізнесу та міжнародним інвесторам / донорам.

Якісна діяльність детектива передбачає професійну роботу на етапах оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування кримінальних правопорушень.

Першочерговими заходами щодо підвищення ефективності напрямку є: впровадження в діяльності детективів сучасних методів та засобів оперативно-розшукової діяльності;

підвищення ефективності та оперативності досудового розслідування шляхом впровадження передового досвіду;

дотримання вимог інституту підслідності та застосування в діяльності сучасних методів кримінального аналізу.

### **Цілі реалізації напрямку**

Цілями реалізації цього напрямку є:

захист економічних інтересів держави та бізнесу;

ефективна боротьба зі злочинністю у сфері економіки, у тому числі захист коштів міжнародних інвесторів / донорів;

впровадження сучасних методів кримінального аналізу та оперативно-розшукової діяльності;

оперативність кримінального провадження з дотриманням міжнародних стандартів та принципу верховенства права, у тому числі перехід кримінальної процесуальної діяльності в електронне інформаційне поле;

взаємодія з науковими установами та закладами вищої освіти, у тому числі інших держав, із метою отримання досвіду застосування інноваційних методик для запобігання, виявлення, припинення та розслідування кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави.

### **Очікуваний результат**

Очікуваними результатами реалізації цього напрямку є:

детінізація економіки, результатом якої буде стійке економічне зростання України, що забезпечить належні умови здійснення законної господарської діяльності та сприятливий інвестиційний клімат;

зменшення кількості кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави, і забезпечення ефективного відшкодування збитків, завданих унаслідок вчинення таких правопорушень.

### Підрозділ 3. Функціональне забезпечення діяльності БЕБ

Забезпечення економічної безпеки держави – це те глобальне завдання, яке поставлено перед БЕБ. Запорукою його виконання є розбудова інституційної спроможності органу та впровадження в діяльність БЕБ найкращих світових стандартів.

Функціональними напрямками діяльності БЕБ, що забезпечують його інституційну спроможність, є:

удосконалення організаційної структури відповідно до функцій та завдань БЕБ з метою створення умов для ефективного управління діяльністю всіх підрозділів та контролю її результативності на основі раціонального використання кадрового потенціалу;

ефективна та оперативна взаємодія БЕБ із міжнародними партнерами в контексті підвищення якості аналітичної та правоохоронної діяльності;

запобігання та протидія корупції на основі дотримання принципу нульової толерантності до всіх її проявів шляхом реалізації комплексу антикорупційних ініціатив;

реалізація комунікаційних ініціатив з метою посилення міжвідомчої взаємодії, взаємодії з громадськістю, бізнесом і співпраці з державними та недержавними установами та організаціями;

#### 1. Удосконалення системи управління та контролю діяльності

##### Зміст напрямку

Одним із основних напрямів інституційного розвитку БЕБ є підвищення ефективності управлінської діяльності. Удосконалення системи управління допоможе керівному складу ефективніше використовувати ресурси БЕБ, виявляти та своєчасно усувати недоліки в управлінні.

Основа концепції кадрового менеджменту БЕБ – зростання ролі особистості працівника, визначення його мотиваційних установок, уміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань БЕБ, визначених законом.

Важливим у зв'язку з цим є:

визначення оптимальної організаційної структури БЕБ, яка сприяє досягненню поставлених перед БЕБ цілей;

прозоре управління людськими ресурсами з дотриманням принципів гендерної рівності, за якого добір, кар'єрне зростання та заохочення працівників БЕБ відбувається на основі їх професійних компетентностей, вчинків, загального визнання, доброчесності;

впровадження комплексної системи адаптації персоналу, яка включає професійну, соціально-психологічну форми;

визначення ключових показників ефективності діяльності БЕБ;

побудова системи управління ризиками в БЕБ;

впровадження антикорупційного комплаєнс-контролю.



## Цілі реалізації напрямку

Цілями реалізації цього напрямку є:

побудова організаційної структури, яка дасть змогу своєчасно й комплексно здійснювати процеси управління БЕБ;

інституційний розвиток БЕБ шляхом впровадження ключових показників ефективності діяльності БЕБ, які є інструментом прийняття управлінських рішень та показником діяльності органу;

розроблення комплексу критеріїв та кваліфікаційних вимог до аналітиків і детективів на основі найкращих європейських та світових практик;

розроблення HR-стратегії органу, яка забезпечить формування інноваційного середовища, сприятиме якісним змінам у процесах розвитку та реалізації стратегічних цілей БЕБ;

орієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом;

створення системи управління ризиками в діяльності БЕБ, яка забезпечить своєчасну ідентифікацію, оцінку ризиків і дасть змогу швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

## Очікуваний результат

Організаційна структура БЕБ забезпечує ефективну діяльність органу та стратегічний розвиток БЕБ.

Побудована кадрової політики БЕБ, яка базується на залученні, мотивації та розвитку персоналу, забезпечує формування інноваційного середовища, сприяє якісним змінам у процесах розвитку БЕБ та реалізації його стратегічних цілей.

БЕБ – команда професіоналів, об'єднаних спільною метою та справою, готових прийняти виклики сьогодення.

## **2. Міжнародне співробітництво**

### Зміст напрямку

В умовах протидії збройній агресії проти України та зростання рівня транснаціональної злочинності ефективна та оперативна взаємодія БЕБ із міжнародними партнерами є вкрай необхідною.

У сучасному цифровому світі кримінальні правопорушення не мають територіального обмеження та сягають далеко за межі національних кордонів. Міжнародне співробітництво БЕБ є одним із ключових елементів дієвого та ефективного алгоритму протидії виникненню та подолання кримінальних проявів у сфері економіки.

Розширення та поглиблення мережі міжнародної взаємодії є важливою умовою належного виконання покладених на БЕБ завдань.

Задля цього пріоритетними є такі вектори розвитку:

здійснення міжнародного співробітництва з компетентними органами іноземних держав, міжнародними організаціями та їх представництвами в Україні, закордонними дипломатичними установами України, іноземними дипломатичними представництвами та консульськими установами, іноземними донорськими і виконавськими організаціями з метою підтримки інституційного розвитку БЕБ;

обмін інформацією з компетентними органами іноземних держав, а також надання та отримання міжнародної правової допомоги;

розширення договірно-правової бази, яка регламентує діяльність БЕБ;

залучення та використання міжнародної технічної допомоги;

забезпечення виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і її членами, з іншої сторони, у межах компетенції БЕБ;

впровадження найкращих світових стандартів правоохоронної діяльності в діяльність БЕБ із захисту економіки держави.

### Цілі реалізації напряму

Цілями реалізації цього напряму є:

підтримка інституційного розвитку БЕБ шляхом впровадження в діяльність БЕБ найкращих світових практик протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави;

створення юридичного підґрунтя для взаємодії з компетентними органами іноземних держав, міжнародними організаціями, провідними іноземними навчальними закладами;

забезпечення ефективної взаємодії з міжнародними організаціями, компетентними органами іноземних держав, зміцнення партнерських взаємовідносин у сфері економічної безпеки, зокрема налагодження партнерської мережі для ефективної оперативної співпраці з компетентними органами іноземних держав;

активна участь БЕБ у розслідуванні кримінальних правопорушень у сфері економіки спільно з компетентними органами іноземних держав, взаємодія з питань боротьби з транснаціональною організованою економічною злочинністю;

імплементація вимог ЄС щодо наближення українського законодавства до законодавства ЄС у сфері захисту фінансових інтересів ЄС у межах компетенції БЕБ.

### Очікуваний результат

БЕБ є повноправним учасником системи економічної безпеки Європи.

Завдяки вжитим заходам забезпечено ефективну взаємодію з міжнародними організаціями, компетентними органами іноземних держав, зміцнено партнерські взаємовідносини у сфері економічної безпеки з урахуванням найкращих світових практик і стандартів протидії фінансовим та економічним злочинам.

Крім того, налагоджено дієву та ефективну співпрацю з обміну інформацією з компетентними органами іноземних держав, міжнародними організаціями, відповідальними за економічну безпеку, з метою здійснення аналізу ризиків та досудового розслідування.

### 3. Антикорупційні ініціативи

#### Зміст напрямку

БЕБ планує стати органом із нульовою толерантністю до корупції в будь-яких її формах та проявах, що повинно сформувати високий рівень довіри суспільства та бізнесу до діяльності органу.

#### Цілі реалізації напрямку

Цілями реалізації цього напрямку є подальше формування таких антикорупційних ініціатив:

- впровадження дієвих механізмів контролю за дотриманням правил професійної етики в БЕБ;

- подальший розвиток внутрішньоінституційної системи перевірки на доброчесність і моніторингу способу життя працівників БЕБ, запровадження механізмів перевірки на доброчесність кандидатів на посади в БЕБ;

- регулярне проведення спеціалізованих тренінгів для працівників БЕБ і надання консультацій, у тому числі конфіденційних, із питань етики та доброчесності, щодо запобігання конфлікту інтересів і корупції, запровадження механізму періодичної перевірки рівня знань із питань етики, доброчесності, запобігання конфлікту інтересів і корупції;

- реалізація ефективної та дієвої дисциплінарної політики, спрямованої на захист незалежності працівників БЕБ під час виконання покладених на них професійних функцій та невідворотності реагування в разі встановлення фактів дисциплінарних проступків;

- удосконалення механізмів внутрішнього та зовнішнього контролю для запобігання та протидії корупції;

- підтримання процесу управління корупційними ризиками, забезпечення ресурсами, необхідними для ефективного управління корупційними ризиками;

- послідовна антикорупційна політика, спрямована на забезпечення взаємодії з викривачами, дотримання їх прав та гарантій захисту;

- своєчасне та дієве реагування на можливі факти порушень правил професійної етики, корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»;

- посилення взаємодії з антикорупційними органами національного, міжнародного рівнів та інститутами громадянського суспільства, міжнародними експертами з метою запобігання умовам, за яких працівники БЕБ можуть

порушувати правила професійної етики, вчиняти корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення чи перевищувати свої повноваження.

#### Очікуваний результат

Антикорупційні ініціативи БЕБ мають на меті досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпеченні злагодженості та системності антикорупційної діяльності, усуненні (мінімізації) корупційних ризиків, а також формування нульової толерантності до корупції в будь-яких її проявах.

### 4. Комунікаційні ініціативи

#### Зміст напряму

Ключовим елементом цієї Стратегії є розбудова ефективної міжвідомчої взаємодії, що є передумовою успішної реалізації поставлених завдань. БЕБ взаємодіє з органами державної влади і місцевого самоврядування, правоохоронними органами та іншими суб'єктами, визначеними Законом України «Про Бюро економічної безпеки України».

Окремий вектор діяльності БЕБ – співпраця з Верховною Радою України та її профільними комітетами, що сприяє вдосконаленню законодавчої бази, яка регулює діяльність БЕБ.

Крім того, БЕБ поглиблює взаємодію з недержавними установами та неурядовими організаціями, Радою бізнес-омбудсмена, Радою громадського контролю при БЕБ для підвищення інституційної спроможності та результативності діяльності БЕБ, запобігання зловживанням посадових осіб, моніторингу їх доброчесності, протистояння тіньовим економічним явищам та корупційним проявам.

Інформування суспільства про місію, цілі та результати діяльності БЕБ здійснюється через медіа та оновлення офіційного вебсайту БЕБ.

#### Цілі реалізації напряму

Цілями реалізації цього напряму є:

запровадження концепції міжвідомчої взаємодії, яка орієнтована на оперативне вирішення стратегічних завдань;

побудова стабільних партнерських відносин як із публічними інституціями, так і з головними стейкхолдерами українського бізнесу для підвищення суб'єктності БЕБ і досягнення спільними зусиллями макроекономічної стабільності в державі;

розширення можливостей громадянського суспільства отримувати повну, об'єктивну, достовірну інформацію про цілі, завдання та результати діяльності БЕБ.

## Очікуваний результат

У результаті реалізації цього напрямку буде забезпечено постійну співпрацю й обмін інформацією з іншими державними та недержавними органами, органами місцевого самоврядування з метою забезпечення відкритості та прозорості діяльності БЕБ для суспільства та громадського контролю, підзвітності й підконтрольності визначеним законом державним органам.

Крім того, очікується підвищення рівня обізнаності суспільства про БЕБ і його діяльність, взаємодії з громадськістю, що сприятиме збільшенню довіри суспільства та бізнесу до БЕБ.

## РОЗДІЛ III. Виклики

Успішна реалізація цієї Стратегії залежить від комплексу зовнішніх чинників політичного, економічного, інституційного характеру, компенсація впливу яких є викликом для БЕБ.

Основними викликами є такі:

невизначеність тривалості та інтенсивності збройної агресії російської федерації проти України, унаслідок чого виникають безпекові, організаційні та інші проблеми, що впливають на здатність органу ефективно виконувати свої функції із забезпечення економічної безпеки держави;

недостатнє інформаційне та технологічне забезпечення аналітичної діяльності БЕБ;

недоліки і прогалини законодавства, що регулює порядок здійснення інформаційно-аналітичної, оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування кримінальних правопорушень;

погіршення ситуації у сфері економічної безпеки в областях України, де БЕБ тимчасово не здійснює свої повноваження, а також на тимчасово окупованій території України;

недостатня політична підтримка ініціатив БЕБ щодо розвитку інституційної спроможності;

обмеженість можливостей БЕБ щодо комплектування штату працівників відповідної чисельності, яка передбачена законом;

цілеспрямоване протиправне перешкоджання реалізації завдань та ініціатив БЕБ з боку зацікавлених юридичних і фізичних осіб, зокрема шляхом медійного тиску з метою дискредитації;

недотримання підслідності кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави;

недостатній рівень видатків для забезпечення діяльності БЕБ, зокрема кошти на розроблення та впровадження автоматизованої інформаційної системи взагалі не виділяються;

недотримання встановлених законом гарантій щодо незалежності БЕБ, достатнього фінансового та матеріально-технічного забезпечення БЕБ.

#### **РОЗДІЛ IV. Механізм реалізації Стратегії**

Реалізація цієї Стратегії відбуватиметься шляхом розроблення відповідного плану дій, який охоплюватиме механізм реалізації цієї Стратегії, а також критерії оцінювання ефективності діяльності та контролю за діяльністю БЕБ відповідно до визначених законодавством напрямів і внутрішніх індикаторів.