ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Бюро економічної безпеки України

06 серпня 2026 року № 384

СТРАТЕГІЯ
розвитку Бюро економічної безпеки на 2026–2028 роки

Зміст

Звернення Директора БЕБ
1. Місія та цінності
2. Контекст та передумови трансформації
2.1. Передумови трансформації БЕБ
2.2. Поточний контекст
2.3. Вихідний стан розвитку інституції на початку стратегічного циклу з урахуванням інших документів стратегічного характеру, які визначають напрями розвитку БЕБ
3. Логіка інституційної трансформації
3.1. Яку модель будує БЕБ (теорія змін, яку пропонує БЕБ)
4. Стратегічні цілі та пріоритети до кінця 2028 року
4.1. Детінізація пріоритетних сфер економіки
4.2. Професійна та доброчесна інституція
4.3. Аналітика та ризик-орієнтований підхід як основа діяльності
4.4. Новий підхід до побудови ефективного розслідування
4.5. Незалежність та інституційна спроможність
4.6. Цифрова трансформація
4.7. Цілісне партнерство та суспільна довіра
5. Як працює ця Стратегія
5.1. Логіка та етапність реалізації Стратегії в умовах поточних обмежень та викликів
5.2. Підхід до реалізації Стратегії на операційному рівні
5.3. Очікуваний системний ефект та рівні результатів
5.4. Підзвітність та моніторинг реалізації Стратегії
6. Резюме Стратегії (Executive summary)

Звернення Директора БЕБ

Сильна інституція будується роками.

Її основою є люди, принципи, цінності та послідовність.

Саме тому Стратегія розвитку Бюро економічної безпеки України (далі – Бюро, БЕБ) затверджується зараз – у період глибокого оновлення та посилення інституційної спроможності БЕБ.

Завершення першого етапу одноразової атестації стало знаковою віхою трансформації БЕБ, заклавши основу для подальшого кадрового оновлення інституції.

Людський капітал є основою сильної інституції. Тому Стратегія затверджується після формування її головної передумови – оновлення кадрової основи Бюро. Вона узагальнює досвід трансформації БЕБ за останній рік, визначає довгострокові пріоритети його розвитку, забезпечує послідовність реформ і формує спільне бачення майбутнього Бюро.

Водночас вона окреслює не лише пріоритети діяльності Бюро до 2028 року, а й модель інституції, яку ми будуємо: незалежної, професійної, аналітичної та орієнтованої на результат.

Ми виходимо з простого принципу: «білий» бізнес має бути рентабельним і безпечним, «сірий» та «чорний» – ризикованими й невигідними.

Саме тому ми відходимо від оцінки результативності роботи лише за кількістю кримінальних проваджень чи проведених обшуків.

Наше завдання – ліквідовувати злочинні схеми, усувати причини економічних правопорушень, захищати публічні фінанси та створювати рівні правила для доброчесного бізнесу.

Економічний ефект для держави, якість розслідувань і системний вплив на рівень економічної безпеки є головними критеріями нашої роботи.

Ця Стратегія відображає міжнародні зобов’язання України щодо побудови незалежної, професійної та ефективної інституції у сфері економічної безпеки. Водночас вона є і нашим внутрішнім зобов’язанням – перед українським суспільством, державою та бізнесом.

Ми усвідомлюємо масштаб викликів. Але так само чітко розуміємо, якою має стати ця інституція і яким шляхом ми маємо пройти, щоб її побудувати.

Попереду багато роботи.

Водночас я переконаний, що послідовність у прийнятті рішень, професіоналізм наших людей і довіра суспільства стануть визначальними чинниками у розбудові Бюро економічної безпеки України як сучасної та авторитетної інституції, покликаної надійно захищати економічні інтереси держави та сприяти розвитку доброчесного бізнесу.

Олександр Цивінський

Директор Бюро економічної безпеки України

1. МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ

Місія

Ми – аналітичний правоохоронний орган, що забезпечує економічну безпеку як основу стійкості держави.

Ми працюємо разом із доброчесним бізнесом, державними інституціями, міжнародними партнерами та громадянським суспільством:

1) створюючи рівні умови для бізнесу;

2) захищаючи публічні фінанси, міжнародну допомогу та інвестиції;

3) забезпечуючи невідворотність відповідальності за економічні правопорушення для сталого зростання добробуту кожної людини в Україні.

Цінності:

1) Доброчесність.

Пріоритет інтересів служби над приватними інтересами для кожного працівника та єдині прозорі правила для всіх.

Ми не допускаємо конфлікту інтересів і застосовує однакові стандарти до кожного – незалежно від посади чи зовнішнього тиску.

Доброчесність – це умова довіри: між людьми всередині Бюро, між інституцією та суспільством, між державою та бізнесом.

2) Відповідальна професійність.

Якісне виконання своїх завдань, у якому кожен досягає результату і розкриває свій потенціал.

Детектив, аналітик, кожен член команди БЕБ відповідає за якість свого внеску в загальний результат. Ми інвестуємо у розвиток професійності нашої команди, оскільки рівень підготовки прямо визначає можливість досягнення стратегічних цілей.

3) Партнерство та співдія.

Партнерство та співдія є важливою передумовою реалізації Місії Бюро.

Ми досягаємо результатів через об’єднання зусиль як всередині інституції, так і назовні.

Реалізація повноважень БЕБ вимагає системної взаємодії з органами державної влади, органами прокуратури та правопорядку, бізнесом та міжнародними партнерами. Спільне планування пріоритетів і узгоджені дії є основою цього партнерства.

4) Залученість і відданість спільній справі.

Це спільна робота команди, у якій кожен проявляє ініціативу та бере на себе відповідальність за досягнення цілей БЕБ.

Кожен розуміє, що його робота важлива інвестиція в економічну безпеку держави.

5) Інноваційність та гнучкість мислення.

Ми відкриті до нового та до пошуку найкращих рішень для підвищення ефективності роботи Бюро.

Ми використовуємо нові аналітичні інструменти, кращий міжнародний досвід та сучасні технології, якщо вони дають кращий результат.

6) Системність та послідовність.

Наші рішення базуються на цінностях, пріоритетах, якісних стандартах роботи та довгострокових цілях.

Ми встановлюємо пріоритети на основі даних, формуємо у кожного члена команди здатність бачити ширшу картину і розуміти як його робота впливає на загальний результат.

Бюро економічної безпеки України розвиває інституційну пам'ять заради збереження сталого розвитку інституції. Ми розвиваємо стратегічне бачення інституції, працюємо над послідовністю його втілення, розвиваємо культуру, яка буде підтримувати бачення, створюємо чіткі та зрозумілі внутрішні процеси і процедури.

2. КОНТЕКСТ ТА ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Передумови трансформації БЕБ

Попередня модель БЕБ формувалася як компроміс між різними інституційними та політичними інтересами, що обмежило її рівень фактичної автономії. Відсутність стійких гарантій незалежності та процедур прийняття рішень зумовила вразливість БЕБ до впливу зовнішніх факторів. Це зі свого боку підірвало довіру ключових стейкхолдерів – бізнесу, міжнародних партнерів та інших державних інституцій, і не дозволило БЕБ виконувати роль незалежного аналітичного правоохоронного органу у сфері економічної безпеки.

Операційна модель також не зазнала необхідної трансформації, що ускладнювало впровадження сучасних підходів до управління, аналітичної роботи та прийняття управлінських рішень.

Додатковим обмеженням стала кадрова складова: відсутність системного очищення та оцінки персоналу не дозволила сформувати нову кадрову основу та інституційну культуру, засновану на доброчесності та професійності.

Загалом це створило розрив між задекларованою місією БЕБ і фактичними результатами його діяльності.

2.2. Поточний контекст

Бюро економічної безпеки України перебуває на початковому етапі глибинної інституційної трансформації, покликаної забезпечити його незалежність, операційну ефективність та відповідність найкращим міжнародним практикам.

Внутрішній контекст діяльності БЕБ характеризується поєднанням високих очікувань щодо ролі інституції та обмеженої фактичної спроможності. Інституція працює в умовах нестачі фінансових та людських ресурсів, складних кадрових процедур, фрагментованих аналітичних і ІТ-процесів.

Саме цей внутрішній контекст зумовлює вибір Стратегії як інструменту, в тому числі, **інституційної трансформації**, що передбачає поступове нарощування базових спроможностей інституції, фокусування ресурсів на обраних пріоритетах.

Бюро економічної безпеки України здійснює свою діяльність у складному та динамічному **зовнішньому контексті**, що формується одночасно суспільними очікуваннями, правовими змінами та економічними викликами.

Крім того, на його формування впливає **воєнний стан**, під час якого зростають кіберзагрози для критичної інформаційної інфраструктури, підвищується вразливість міжнародної допомоги до зловживань, а безпека персоналу територіальних управлінь у прифронтових регіонах стає постійним операційним фактором.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів формує ключове протиріччя поточного етапу: суспільство очікує швидких результатів, тоді як фактична спроможність БЕБ суттєво відстає від масштабу завдань. Наступний розділ фіксує це відставання у вимірюваних показниках.

Крім того, ефективні інституційні зміни потребують часу, системності та ефективної міжінституційної взаємодії, що БЕБ тільки починає розбудовувати.

2.3. Вихідний стан розвитку інституції на початку стратегічного циклу з урахуванням інших документів стратегічного характеру, які визначають напрями розвитку БЕБ

Ключові вихідні показники (baseline) рівня розвитку БЕБ станом на липень 2026 року:

- *відсутність спеціального статусу БЕБ*, який надає гарантії інституційної незалежності при прийнятті рішень щодо розвитку Бюро;

- *рівень укомплектованості штату: 26,1 %* (1 042 працівників із 4 000 передбачених законом);

- *складні процедури комплектування штату*. БЕБ здійснює трансформацію кадрового складу в умовах законодавства, яке створює суттєві перешкоди для оперативного добору нових працівників. По-перше, добір на посади

начальницького складу здійснюється кадровими комісіями чисельністю 12 осіб кожна (по 6 від БЕБ та зовнішніх партнерів), що суттєво знижує темп добору. По-друге, набір на посади державної служби в умовах воєнного стану наразі здійснюється виключно за внутрішніми процедурами, й відповідно всі нові працівники автоматично потрапляють на атестацію. У разі непроходження будь-якого з її етапів, включно з тестуваннями на знання законодавства, ці працівники мають бути звільненні із забороною працювати у БЕБ протягом наступних 10 років – це додатково звужує і без того вкрай обмежений кадровий ресурс;

- *Департамент внутрішнього контролю не наділений повноваженнями здійснювати оперативно-розшукову діяльність*, а тому не може ефективно реалізовувати свою функцію;

- *функціонують лише 9 територіальних управлінь*, з передбачених 24.

- *неконкурентна низька заробітна плата працівників*. Посадові оклади для працівників БЕБ визначаються на основі розміру прожиткового мінімуму, який щороку законом про державний бюджет обмежується в розмірі 2 102 грн, а сума податку з доходів фізичних осіб, що утримується з грошового забезпечення осіб із спеціальним званням БЕБ, не компенсується. Саме тому середній рівень оплати праці працівників, БЕБ є більш ніж удвічі нижчим порівняно з іншими спеціалізованими правоохоронними органами;

- *низька укомплектованість штату та відсутність представництва БЕБ у 15 регіонах прямо впливає на ефективність реалізації завдань БЕБ*, які не обмежуються лише боротьбою з економічними правопорушеннями, а передбачають глибоку аналітичну роботу для виявлення та усунення економічних загроз держави в цілому. Недостатня чисельність працівників БЕБ для розслідування економічних злочинів призводить до того, що такими провадженнями починають займатися інші органи досудового розслідування. Як наслідок, 54,6 % усіх кримінальних проваджень, віднесених законом до підслідності БЕБ, розслідуються іншими органами досудового розслідування. Це суттєво перешкоджає БЕБ реалізовувати єдину політику щодо боротьби з економічною злочинністю;

- *рівень фінансування інституції – 29 % від реальної потреби*.

3. ЛОГІКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Яку модель будує БЕБ (теорія змін, яку пропонує БЕБ)

Можна відмітити наступні чинники які формують поточний ландшафт у сфері забезпечення економічної безпеки держави:

- обмежені ресурси держави;

- зростання суспільних очікувань результатів від інституцій;

- потреба забезпечити стандарти прозорості, єдності правил та відповідності міжнародним стандартам;

- фінансові схеми, з якими доводиться працювати, вирізняються високою складністю, системністю та адаптивністю, що вимагає глибокого аналізу;

- недостатній рівень координації між державними інституціями, які працюють у цій сфері.

При такому ландшафті традиційна реактивна модель правоохоронної діяльності, коли інституція реагує на окремі правопорушення, є недостатньою. Вона не дозволяє системно впливати на причини тіньових практик і не забезпечує довгостроковий ефект для економіки.

Бюро економічної безпеки України усвідомлює необхідність переходу до якісно нової моделі діяльності, в основі якої лежить ризик-орієнтований підхід.

Саме на цій логіці побудована Стратегія БЕБ до кінця 2028 року та включає наступні **стратегічні цілі:**

- **Детінізація пріоритетних сфер економіки;**
- **Професійна та доброчесна інституція;**
- **Аналітика та ризик-орієнтований підхід як основа діяльності;**
- **Новий підхід до побудови ефективного розслідування;**
- **Незалежність та інституційна спроможність;**
- **Цифрова трансформація;**
- **Цілісне партнерство та суспільна довіра.**

Стратегія БЕБ побудована як цілісна взаємопов’язана система змін, у якій стратегічні цілі мають різну функцію: формують операційну модель інституції, забезпечують її спроможність та визначають очікувані результати для економіки держави.

У центрі моделі знаходиться *аналітика та ризик-орієнтований підхід* та зміна підходу до проведення досудового розслідування, які визначають спосіб прийняття рішень і фокусування ресурсів. Цей підхід *реалізується через побудову професійної та доброчесної інституції* (люди, культура, відповідальність) і *спирається на стійку інституційну та цифрову основу* (процеси, системи, дані).

Разом ці елементи формують *операційну спроможність* БЕБ *досягати ключового результату – детінізації пріоритетних сфер економіки* (цілі 2–6 є передумовами досягнення цілі 1). *Отримані результати та передбачуваність* діяльності інституції *створюють основу для розвитку партнерства та довіри* з державою, бізнесом, міжнародними партнерами та суспільством.

Беручи до уваги вищеперелічені фокуси докладання зусиль, ми очікуємо, що системний ефект від реалізації цієї теорії змін до кінця 2028 року проявиться у:

● детінізації економіки та зменшенні системних економічних зловживань у пріоритетних сферах,

● підвищенні захищеності публічних фінансів, міжнародної допомоги та інвестицій,

● формуванні більш передбачуваного та справедливого середовища для бізнесу, який працює доброчесно та сплачує податки.

Бюро *пропонує вимірювати економічний ефект діяльності через три взаємодоповнюючі складові*:

1) відшкодовані кошти: кошти, фактично повернуті до бюджету за результатами кримінальних проваджень. Відображає роботу з наслідками правопорушень (прямий ефект);

2) упереджені втрати: втрати бюджету, яким вдалось запобігти через роботу з аналітичними матеріалами БЕБ, надсилання рекомендацій державним органам та реалізації правоохоронної функції. Відображає превентивну функцію;

3) рівень детінізації: зростання легального обігу та надходжень до бюджету у пріоритетних сферах. Відображає опосередкований (непрямий) ефект за наслідками реалізації правоохоронної та аналітичної функції.

Показник детінізації є ключовим орієнтиром розвитку інституції на цьому етапі – оскільки відображає системний вплив на тіньову частину економіки.

Бюро економічної безпеки України усвідомлює, що робота з детінізації економіки та формування передбачуваного середовища для бізнесу з єдиними та прозорими правилами залежать від ширшої державної політики та багатьох зовнішніх факторів. Проте інституція бере на себе відповідальність за ту частину системи, на яку може впливати: якість формування пріоритетів в детінізації економіки та створенні нових правил гри, професійність та доброчесність рішень, ефективне використання обмежених ресурсів інституції, системність та послідовність дій.

4. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ ДО КІНЦЯ 2028 РОКУ

4.1. Детінізація пріоритетних сфер економіки

Що це означає?

Бюро економічної безпеки України фокусується на системній детінізації тих сфер економіки, де економічні правопорушення завдають найбільшої шкоди державі та створюють суттєві викривлення конкурентного середовища. Пріоритизації сфер здійснюється на основі ризик-орієнтованого підходу та затверджених внутрішніх політик, що дозволяє концентрувати ресурси на зонах найбільшого впливу.

Визначаючи пріоритети своєї діяльності БЕБ враховує пріоритети державної політики, визначені Президентом України, Кабінетом Міністрів

України, Верховною Радою України, рекомендації міжнародних партнерів, а також координує свою діяльність з Офісом Генерального прокурора.

Ключовою зміною є перехід від реагування на окремі правопорушення до системного впливу на економічні процеси у пріоритетних сферах. БЕБ поєднує аналітику, розслідування та відшкодування збитків для зниження стійкості тіньових схем і формування середовища, в якому порушення правил стає економічно невигідним і високоризиковим.

Ефективність діяльності БЕБ у цій частині оцінюється не лише кількістю кримінальних проваджень, а передусім фінансово-економічним ефектом – зростанням податкових надходжень, зменшенням частки тіньової економіки та посиленням доброчесної конкуренції. БЕБ докладає зусиль, щоб досудове розслідування було якісним та ефективним.

Ключові пріоритети:

► визначення та регулярне оновлення переліку пріоритетних сфер економіки на основі ризик-аналізу;

► сфокусована робота з пріоритетними економічними правопорушеннями;

► інтеграція аналітики, розслідувань та відшкодування збитків у єдину модель впливу;

► спрямування розслідування та комплексу інших заходів на досягнення ключової мети – ліквідації злочинних схем, а не лише притягнення до кримінальної відповідальності конкретної фізичної особи.

Очікувані зміни:

✓ зниження рівня тіні у пріоритетних сферах економіки;

✓ зростання податкових надходжень у визначених сферах;

✓ підвищення ризикованості та зменшення рентабельності порушень правил;

✓ формування рівних конкурентних умов для доброчесного бізнесу;

✓ посилення захисту публічних фінансів і інтересів платників податків.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

▪ динаміка податкових надходжень у пріоритетних сферах економіки;

▪ динаміка рівня тіньової економіки за оновленою методологією обрахунку тіньової економіки;

▪ частка детінізованого ринку підакцизних товарів (тютюн, алкоголь, пальне) окремо від загального рівня тінізації;

▪ обсяг відшкодованих збитків (в тому числі повернуті активи, конфісковані активи, активи вилучені з незаконного обігу);

▪ обсяг упереджених втрат бюджету.

4.2. Професійна та доброчесна інституція

Що це означає?

Бюро економічної безпеки України формується як професійна та доброчесна інституція, в якій якість рішень визначається спільними професійними стандартами роботи, єдиними цінностями та зрозумілими процедурами. Це передбачає системне оновлення команди, впровадження єдиних підходів до професійної кваліфікації, використання внутрішніх процесів і процедур, а також формування організаційної культури, у якій доброчесність є невід'ємною нормою діяльності.

На операційному рівні це означає розбудову інституції, у якій як управлінські, так і процесуальні рішення є обґрунтованими, послідовними, передбачуваними та застосовуються за єдиними стандартами.

Організаційна культура підтримує відповідальність, розвиток та ініціативність та заохочує досягати найкращих результатів. Внутрішні процеси мінімізують ризики зловживань і суб'єктивність при прийнятті рішень.

Сильна професійна команда, яка поділяє спільні цінності та працює за єдиними правилами, є фундаментом для реалізації всіх інших стратегічних цілей БЕБ – від підвищення ефективності розслідувань до побудови довіри з боку бізнесу, міжнародних партнерів та суспільства.

Ключові пріоритети:

► оновлення та укомплектування штату шляхом проведення атестації та відкритого конкурсного відбору нових працівників;

► впровадження системи оцінки та розвитку персоналу;

► розробка та імплементація Етичного кодексу та механізмів його застосування;

► створення ефективних механізмів внутрішнього контролю та імплементація механізмів, спрямованих на підтримку викривачів;

► впровадження професійних стандартів для працівників БЕБ;

► підвищення кваліфікації детективів у сфері розслідування економічних правопорушень;

► стандартизація внутрішніх процедур (процедури прийняття управлінських та процесуальних рішень, методології розслідування);

► розробка підходів до психологічної підтримки працівників БЕБ.

Очікувані зміни:

✓ підвищення якості управлінських і процесуальних рішень;

✓ всі працівники БЕБ пройшли атестацію;

✓ зменшення внутрішніх ризиків (зловживання, непослідовність, суб'єктивність);

✓ підвищення передбачуваності та стабільності роботи інституції;

✓ формування культури відповідальності, професійності та доброчесності;

✓ зростання довіри до БЕБ з боку бізнесу, партнерів та суспільства.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

- частка вакансій, заповнених через відкриті конкурсні процедури;
- частка працівників, які пройшли атестацію;
- наявність та рівень імплементації Етичного кодексу;
- кількість розроблених та затверджених професійних стандартів для категорій посад (професійних ролей) працівників БЕБ (пріоритетно для детектива та аналітика);
- наявність та функціонування психологічної підтримки людського капіталу БЕБ;
- наявність дієвих механізмів для викривачів всередині інституції;
- рівень стандартизації HR-процесів в інституції (наявність та застосування SOP);
- рівень привабливості БЕБ як роботодавця.

4.3. Аналітика та ризик-орієнтований підхід як основа діяльності

Що це означає?

Ризик-орієнтований підхід має стати базовою операційною моделлю БЕБ і означає системний перехід від реагування на окремі правопорушення до управління ризиками на рівні економіки в цілому. Його сутність полягає у постійному циклі виявлення, оцінювання та пріоритезації ризиків у бюджетній, податковій, митній та інших сферах, формуванні профілів ризиків і застосуванні пропорційних заходів реагування залежно від їхнього масштабу та впливу на економічну безпеку держави.

Такий підхід інтегрує аналіз великих масивів даних, міжвідомчу інформацію та аналітичні продукти в процес ухвалення рішень.

На операційному рівні аналітична функція інтегрується з функцією розслідування: аналітика визначає, де працювати, на що спрямовувати ресурси і які сфери, правопорушення чи схеми є пріоритетними. Це дозволяє формувати стабільні та передбачувані пріоритети діяльності, знизити частку ситуативних рішень і підвищити якість розслідування.

Таким чином БЕБ переходить від роботи з наслідками до роботи з причинами і зосереджується на системних ризиках, а не окремих епізодах правопорушень.

Ключові пріоритети:

► розвиток та розширення аналітичних моделей виявлення та протидії правопорушенням, які посягають на функціонування економіки держави;

► створення та розбудова автоматизованих інформаційних систем, в тому числі з інтеграцією ШІ, для реалізації аналітичної функції;

► розробка та впровадження методології виявлення, оцінювання та аналізу актуальних ризиків (чи загроз) в пріоритетних сферах економіки;

► розвиток аналітичної спроможності людського капіталу БЕБ;

► синхронізація роботи аналітиків та детективів для виявлення економічних правопорушень;

► аналітична підтримка досудового розслідування.

Очікувані зміни:

✓ аналітична функція БЕБ стала самодостатньою. Вона реалізується через два рівноцінних вектори: (1) кримінальна аналітика – формування аналітичних матеріалів для ініціювання та супроводу кримінальних проваджень детективами; (2) економічна аналітика – моніторинг тіньових сфер та виявлення ризиків, підготовка рекомендацій органам державної влади для прийняття управлінських рішень та пропозицій щодо змін до законодавства для усунення причин та умов кримінальних правопорушень;

✓ інституція досягає позитивного результату у пріоритетних сферах економіки шляхом реалізації аналітичної та економічної функцій; підвищення якості аналітичних продуктів та ефективності розслідувань;

✓ фокусування діяльності на пріоритетних економічних сферах для змін у цих сферах;

✓ зменшення фрагментарності та ситуативності у прийнятті рішень;

✓ зростання передбачуваності дій інституції для бізнесу та партнерів.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

▪ сума упереджених втрат завдяки реалізації аналітичної функції (економічний вектор);

▪ збільшення надходжень до бюджету за рахунок реалізації аналітичної функції (економічний вектор);

▪ кількість впроваджених змін з усунення причин та умов існування протиправних схем за допомогою аналітичної функції;

▪ частка кримінальних проваджень, розпочатих на основі аналітичних продуктів від загальної кількості зареєстрованих проваджень БЕБ у звітному році;

▪ кількість кримінальних проваджень, у яких була забезпечена аналітична підтримка.

4.4. Новий підхід до побудови ефективного розслідування

Що це означає?

Ресурси БЕБ спрямовуються на боротьбу з економічними правопорушеннями, які найбільше вражають економіку держави. БЕБ проводить пріоритизації кримінальних проваджень і реагує на виклики у економічній сфері. Пріоритизації будується на ґрунтовному аналізі даних, та визначає які ресурси та куди мають бути спрямовані у боротьбі з економічними правопорушеннями.

Аналітичні підрозділи не лише збирають дані, які стають основою для проведення подальшого досудового розслідування, а і є надійним партнером детектива у кримінальному провадженні та проактивно вживають заходів на досягнення мети кримінального провадження.

Досудове розслідування у БЕБ не обмежується встановленням фактів окремого кримінального правопорушення, а передбачає проведення фінансових розслідувань для пошуку активів, які можуть бути конфісковані, або до яких може бути застосована спеціальна конфіскація.

Бюро економічної безпеки України розвиває розслідування транскордонних економічних правопорушень та створює позитивну практику взаємодії з компетентними іноземними органами, в тому числі у спільних слідчих групах. Крім того, БЕБ розвиває свої можливості у підтримці міжнародних розслідувань, із запитами у яких звертаються іноземні держави.

Концептуальний підхід під час кримінального провадження полягає не лише у притягнення до кримінальної відповідальності, а й у впливі на подальшу поведінку бізнесу на ринку, забезпечення відшкодування збитків, зупинення злочинної діяльності, усунення причини і умови скоєння кримінальних правопорушень.

Ключові пріоритети:

► спрямування розслідування не лише на притягнення особи до відповідальності, а й на зміну поведінки бізнесу та зупинення злочинної діяльності;

► пріоритизації кримінальних проваджень;

► організація ефективної взаємодії з процесуальними керівниками;

► розвиток фінансових розслідувань;

► розвиток міжнародного співробітництва у кримінальних провадженнях;

► розбудова системи крос-функціональних команд у досудових розслідуваннях;

► досягнення прямого та опосередкованого економічного ефекту за результатами досудового розслідування.

Очікувані зміни:

✓ зниження економічної привабливості злочинної діяльності та ліквідація схем, а не лише притягнення до відповідальності конкретної фізичної особи, яка організувала чи вчинила злочини;

✓ зростання ефективності досудового розслідування;

✓ налагоджена співпраця з прокурорами під час досудового розслідування;

✓ синхронізація аналітики та досудового розслідування дає стійкий ефект для економіки держави;

✓ стягнення та повернення активів;

✓ Бюро економічної безпеки України надійний партнер для іноземних держав у боротьбі з економічними злочинами.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

▪ обсяг відшкодованих збитків, в тому числі обсяг повернутих та конфіскованих активів;

▪ кількість кримінальних проваджень, у яких задіяно міжнародну правову допомогу;

▪ частка фінансових розслідувань у кримінальних провадженнях;

▪ частка кримінальних проваджень, розпочатих на основі аналітичних матеріалів від загальної кількості зареєстрованих проваджень БЕБ у звітному році;

▪ кількість виявлених та припинених злочинних схем у сфері економіки.

4.5. Незалежність та інституційна спроможність

Що це означає?

Бюро економічної безпеки України формує стійку інституційну основу, в якій гарантії незалежності, організаційні процеси, нормативна база працюють як єдина система, забезпечуючи прозорість, керованість і безперервність діяльності. Це передбачає перехід до стандартизованої операційної моделі, що підтримує стабільну роботу інституції в складному контексті, який включає недостатній рівень фінансування, брак людського капіталу, нормативні неузгодженості, які сповільнюють добір персоналу, його мотивацію, та інституційний розвиток Бюро.

Гарантії інституційної спроможності БЕБ включають: захищений порядок призначення та звільнення керівництва; гарантований законом рівень фінансування; спеціальний статус Бюро; комплексний захист працівників від зовнішнього впливу. На операційному рівні це означає закріплення реальних гарантій незалежності, а також впровадження єдиних підходів до управління процесами в інституції.

Дотримання гарантій незалежності та стійка інституційна основа забезпечують здатність БЕБ працювати послідовно, зменшувати операційні ризики, будувати систему та зберігати інституційну пам'ять, а також забезпечувати ефективність незалежно від кадрових змін чи зовнішніх факторів.

Ключові пріоритети:

► забезпечення гарантій інституційної незалежності БЕБ;

► забезпечення незалежності та захисту кожного працівника БЕБ, зокрема, належний соціальний захист, захист від зовнішніх посягань відповідним підрозділом;

► забезпечення захищеного рівня бюджетного фінансування та середньострокового фінансового планування як реального інструменту розвитку;

► надання БЕБ спеціального статусу;

► розширення мережі територіальних управлінь;

► стандартизація та оптимізація ключових внутрішніх процесів (SOP, регламенти) та впровадження системи управління процесами та даними, їх постійне вдосконалення;

► ініціювання та супровід необхідних змін до законодавства;

► приведення нормативної та методологічної бази БЕБ відповідно до Стратегії;

► забезпечення належних умов праці та матеріально-технічної основи.

Очікувані зміни:

✓ зменшення вразливості працівників БЕБ до впливу через впроваджені механізми захисту та конкурентну оплату праці;

✓ фінансова передбачуваність, що дозволяє здійснювати довгострокове планування розвитку інституції;

✓ зниження операційних ризиків і підвищення стабільності роботи інституції;

✓ підвищення прозорості та керованості внутрішніх процесів;

✓ скорочення часу прийняття внутрішніх рішень та погоджень;

✓ підвищення рівня внутрішньої підзвітності діяльності;

✓ забезпечення безперервності функціонування в умовах складного контексту.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

- наявність спеціального статусу БЕБ;
- повною мірою забезпечено належні умови оплати праці працівників БЕБ, зокрема для розрахунку посадового окладу осіб, які мають спеціальні звання БЕБ застосовується розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року, в якому такий посадовий оклад затверджується; здійснюється компенсація сум ПДФО, утриманого з грошового забезпечення;
- забезпечено належний рівень соціального захисту працівників;
- позитивний результат зовнішнього незалежного аудиту незалежності (оцінка за міжнародними стандартами);
- рівень фінансування від реальної потреби;
- рівень укомплектованості штату;
- наявність механізмів функціонального захисту працівника БЕБ від незаконного тиску у зв'язку з виконанням службових обов'язків;
- наявність системи фізичної безпеки для працівників і членів їхніх сімей;
- частка ключових процесів, що стандартизовані та описані;
- визначені та стандартизовані норми матеріально-технічного забезпечення персоналу; рівень забезпеченості персоналу необхідними ресурсами (інфраструктура, ІТ, облаштовані робочі місця).

4.6. Цифрова трансформація

Що це означає?

Цифрові інструменти, ефективна робота з даними та автоматизація процесів мають стати невід'ємною частиною основних функцій інституції: від аналітики та розслідувань до побудови внутрішніх процесів та комунікації.

На операційному рівні це означає поступовий перехід до єдиного цифрового середовища, в якому інформація накопичується, аналізується та використовується для вироблення рішень.

Цифрова трансформація дозволяє більш ефективно використовувати ресурси інституції, а також створює основу для впровадження інноваційних підходів до протидії економічним правопорушенням.

Разом з тим, невід'ємною складовою цифрової трансформації є забезпечення високих стандартів інформаційної та кібербезпеки, що гарантують захист даних, безперервність роботи інституції та довіру до цифрових рішень БЕБ.

Ключові пріоритети:

► цифровізація ключових функцій інституції з пріоритетом на аналітику, розслідування та внутрішнє управління;

► створення Єдиної інформаційної системи;

► розвиток єдиної архітектури даних та інтеграція інформаційних систем;

► розвиток систем управління знаннями інституції (в тому числі щодо методології виявлення конкретних тіньових схем; досвіду успішних і невдалих розслідувань; профілів ризику за сферами; контактів та угод з партнерами) та накопичення інституційної пам'яті;

► забезпечення інформаційної та кібер- безпеки відповідно до сучасних стандартів в тому числі затверджених на національному рівні;

► розвиток цифрової криміналістики та створення цифрової криміналістичної лабораторії БЕБ.

Очікувані зміни:

✓ ефективне використання даних при формуванні рішень та зростання швидкості формування рішень;

✓ оптимізація ресурсів інституції;

✓ зниження рівня ризиків втрати даних;

✓ автоматична консолідація даних та побудова зв'язків між ними;

✓ створена система накопичення та обміну знаннями в інституції.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

▪ рівень цифровізації процесів (частка процесів, що виконуються в цифрових системах);

▪ кількість процесів, інтегрованих з аналітичними системами;

▪ кількість процесів, оптимізованих за допомогою ШІ;

▪ рівень відповідності вимогам інформаційної безпеки та кібербезпеки (аудити, інциденти).

4.7. Цілісне партнерство та суспільна довіра

Що це означає?

Бюро економічної безпеки України функціонує як передбачуваний і надійний партнер у сфері економічної безпеки, вибудовуючи системну взаємодію з державними інституціями, міжнародними партнерами, бізнесом та суспільством. Це передбачає перехід до сталих форматів співпраці, заснованих на спільних цілях, зрозумілих ролях та відповідальності.

Взаємодія з бізнесом і суспільством будується на принципах прозорості, передбачуваності та відкритого діалогу, що формує довіру до інституції.

Системне партнерство дозволяє БЕБ посилювати свою суб'єктність у формуванні політики.

Бюро економічної безпеки України підтверджує, що забезпечення економічної безпеки держави можливе лише за умови системної взаємодії та координації зусиль із ключовими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними й контролюючими органами, міжнародними організаціями та іншими партнерами у сфері економічної безпеки. З цією метою БЕБ розвиває сталі формати співпраці з органами прокуратури, іншими правоохоронними органами, контролюючими, регуляторними органами, іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування та судами. Таку взаємодію спрямовано на посилення спроможності держави виявляти та мінімізувати системні ризики в економіці, забезпечувати ефективний обмін інформацією, координацію дій та формування цілісної державної політики у сфері економічної безпеки.

Ключові пріоритети:

► побудова системної міжінституційної взаємодії у сфері економічної безпеки;

► розвиток стратегічного партнерства з міжнародними організаціями та правоохоронними органами інших країн;

► формування регулярних та структурованих форматів взаємодії з бізнесом;

► забезпечення відкритої, послідовної та прозорої комунікації з суспільством;

► участь у формуванні державної політики у сфері економічної безпеки.

Очікувані зміни:

✓ підвищення рівня координації між державними інституціями у сфері економічної безпеки;

✓ формування сталої взаємодії з міжнародними партнерами та бізнесом;

✓ зростання рівня довіри до інституції з боку суспільства та стейкхолдерів.

Як ми вимірюємо прогрес (індикатори прогресу):

▪ кількість меморандумів та угод про співпрацю з міжнародними партнерами та правоохоронними органами інших країн;

- наявність та функціонування механізмів координації взаємодії з органами влади, організаціями, в тому числі громадськими;
- кількість секторних зустрічей з бізнесом щороку;
- кількість схем виявлених або підтверджених за сигналами бізнесу;
- кількість опублікованих описів ліквідованих схем;
- рівень довіри до БЕБ (за результатами незалежних соціологічних досліджень);
- рівень залучення БЕБ до процесів формування державної політики (кількість нормативно-правових актів або регуляторних рішень, до розробки яких долучився БЕБ, або при підготовці яких враховані аналітичні матеріали та рекомендації БЕБ).

5. ЯК ПРАЦЮЄ ЦЯ СТРАТЕГІЯ?

Стратегічні цілі визначають вектор розвитку БЕБ як інституції та фокус зусиль у період 2026–2028 років.

5.1. Логіка та етапність реалізації Стратегії в умовах поточних обмежень та викликів

Стратегічні цілі реалізуються відповідно до логіки інституційного розвитку.

Ця логіка передбачає три послідовні фази, кожна з яких створює підґрунтя для наступної.

Перша фаза – інституційна основа (цілі 2–5): формування команди, запровадження аналітичної моделі, забезпечення гарантій незалежності.

Друга фаза – операційна зрілість (цілі 1, 6): повноцінне застосування ризик-орієнтованого підходу у пріоритетних сферах, цифрова інтеграція аналітики і розслідувань.

Третя фаза – системний вплив (ціль 7): формування сталих партнерств, участь у формуванні державної політики, публічна підзвітність за системні результати.

Перехід між фазами відбувається після досягнення ключових умов кожного етапу.

Ключові умови першої фази:

- завершення одноразової атестації та формування нової команди через конкурсні процедури;
- укомплектованість штату понад 60 %;
- запуск першого етапу цифрової трансформації.

Фіксація переходу між фазами відбувається у рамках щорічного перегляду Стратегії.

Перехідним кадровим періодом для БЕБ є 2025–2026 роки.

Одним із ключових напрямів інституційного оновлення стало проведення одноразової атестації працівників, яка відповідно до вимог закону має завершитись до 06 лютого 2027 року.

Організаційна підготовка до реалізації цього кадрового механізму розпочалася у серпні 2025 року, вже у листопаді створено дві атестаційні комісії та розпочато спільну розробку нормативної бази. Наказ про безпосередній початок процедури атестації видано у січні 2026 року.

Окремим системним обмеженням є процедура кадрового добору. Чинне законодавство передбачає багатоетапний конкурсний відбір – процес, який об’єктивно потребує тривалого часу.

Додатковим ускладнюючим фактором є складний і тривалий процес формування та оновлення складу кадрових комісій, кожна з яких має включати не менше 12 членів.

На дату затвердження стратегії функціонує дві кадрові комісії (у липні 2026 року делеговано експертів за міжнародною квотою, що дозволило розпочати повноцінну роботу другої кадрової комісії).

Формування наступних кадрових комісій залежить одночасно від двох умов:

1) делегування представників міжнародних та іноземних організацій до складу комісій;

2) можливість включення до складу комісій працівників, які успішно пройшли атестацію, або осіб, призначених за результатами відкритого конкурсу.

Таким чином, атестація і кадровий добір є взаємопов’язаними процесами що розгортаються послідовно.

У разі суттєвого кадрового скорочення за результатами атестації – пріоритети першого року реалізації стратегії коригуються на користь цілей 2 і 3. Рішення про коригування приймається Директором за результатами першого щорічного перегляду стратегії.

Досягнення стратегічних цілей БЕБ до 2028 року перебуває у прямій залежності від рівня бюджетного фінансування інституції. Стратегія виходить з розуміння що забезпечення необхідного ресурсу є спільним завданням інституції та органів державної влади що приймають відповідні бюджетні рішення.

5.2. Підхід до реалізації Стратегії на операційному рівні

Реалізація Стратегії здійснюється через систему стратегічних проєктів і планування, що охоплює перспективні, поточні та оперативні плани.

На операційному рівні реалізація Стратегії здійснюється через систему стратегічних проєктів. Кожен пріоритет трансформується у набір проєктів, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Для цього в БЕБ впроваджено внутрішню процедуру управління стратегічними проєктами та електронну систему їх супроводу.

Управління реалізацією Стратегії здійснюється на рівні керівництва БЕБ. За кожною стратегічною ціллю закріплено відповідального керівника, який забезпечує досягнення визначених результатів та координацію відповідних стратегічних проєктів.

Щорічно проводиться комплексний перегляд Стратегії з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому контексті.

Важливою складовою реалізації Стратегії є впровадження цінностей у повсякденну діяльність.

Цінності будуть інтегровані у процеси прийняття управлінських рішень, а також процедури добору, навчання, перевірки на доброчесність та професійного розвитку персоналу. Це сприятиме формуванню професійної та доброчесної організаційної культури.

5.3. Очікуваний системний ефект та рівні результатів

Реалізація цієї Стратегії спрямована на досягнення комплексних змін у сфері економічної безпеки через системне поєднання аналітичної функції, економічної, правоохоронної та інформаційної функцій.

Бюро економічної безпеки України розглядає свій внесок як частину ширшої трансформації, де результати формуються у взаємодії з іншими державними інституціями, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

Бюро економічної безпеки України розмежовує два рівні результати своєї діяльності:

Перший рівень – результати прямого впливу БЕБ: якість і кількість кримінальних проваджень, обсяг відшкодованих збитків, якість аналітичних продуктів і їх вплив на рішення, ефективність використання ресурсів. За ці результати БЕБ несе повну відповідальність і вимірює їх відповідно до системи індикаторів стратегії.

Другий рівень – результати системного середовища: детінізація економіки, динаміка податкових надходжень, загальний інвестиційний клімат. Це пріоритетний напрям роботи БЕБ. Досягнення цих результатів є спільним завданням і здійснюється в координації з іншими органами державної влади.

5.4. Підзвітність та моніторинг реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії супроводжується системним моніторингом прогресу, що дозволяє оцінювати досягнення результатів, своєчасно коригувати підходи та забезпечувати послідовність змін.

Ключові показники ефективності БЕБ сформовано на трьох рівнях:

1) стратегічному – обмежена кількість ключових показників, що відображають загальний прогрес реалізації Стратегії та її вплив;

2) операційному – показники в межах кожної стратегічної цілі, які деталізують і пояснюють досягнення стратегічних результатів;

3) проєктному – на рівні результатів конкретного стратегічного проєкту.

Такий підхід дозволятиме поєднати загальну оцінку ефективності діяльності інституції з можливістю управління конкретними стратегічними цілями.

Для кожного ключового показника визначаються базові значення (baseline) на початку реалізації Стратегії та цільові орієнтири до 2028 року.

У разі, якщо дані потребують уточнення або формування нової методології вимірювання, базові значення встановлюються протягом першого року реалізації.

6. РЕЗЮМЕ СТРАТЕГІЇ (EXECUTIVE SUMMARY)

Бюро економічної безпеки України перебуває на початковому етапі глибинної інституційної трансформації.

Ця Стратегія визначає, якою інституцією БЕБ стане до кінця 2028 року та яким шляхом досягне цієї мети в умовах воєнного стану, обмежених ресурсів і високих суспільних очікувань.

Місія

Бюро економічної безпеки України – аналітичний правоохоронний орган, що забезпечує економічну безпеку як основу стійкості держави. У взаємодії із доброчесним бізнесом, державними інституціями, міжнародними партнерами та громадянським суспільством, Бюро створює рівні умови для бізнесу, захищає публічні фінанси, міжнародну допомогу та інвестиції і забезпечує невідворотність відповідальності за економічні правопорушення заради сталого зростання добробуту кожної людини в Україні.

Вихідний стан

Станом на середину 2026 року Бюро працює за умов укомплектованості штату близько 26 % та фінансування на рівні майже 29 % реальної потреби; діють 9 із 24 передбачених законом територіальних управлінь. Кадрову трансформацію ускладнює законодавство, яке створює суттєві обмеження для

оперативного добору нових працівників. Це структурні обмеження, які визначають реалістичний темп змін.

Ключова зміна

Стратегія фіксує перехід від реактивної моделі – реагування на окремі правопорушення, до аналітично керованої, ризик-орієнтованої моделі, що працює з причинами тіньових практик на рівні економіки в цілому. Ризик-орієнтований підхід стає базовою операційною моделлю: постійний цикл виявлення, оцінювання та пріоритизації ризиків, концентрація ресурсів на схемах із найбільшим фіскальним і економічним впливом, поєднання аналітики, розслідування та відшкодування збитків.

Теорія змін

У центрі моделі – аналітика та ризик-орієнтований підхід, які визначають спосіб прийняття рішень і фокусування ресурсів.

Вони реалізуються через професійну та доброчесну інституцію (люди, культура, відповідальність) і спираються на стійку інституційну та цифрову основу (незалежність, процеси, системи, дані). Разом ці елементи формують спроможність досягати ключового результату – детінізації пріоритетних сфер економіки, – а отримані результати створюють підґрунтя для партнерства й довіри з державою, бізнесом і суспільством.

Стратегічні цілі до кінця 2028 року:

1) детінізація пріоритетних сфер економіки;

2) професійна та доброчесна інституція;

3) аналітика та ризик-орієнтований підхід як основа діяльності;

4) новий підхід до побудови ефективного розслідування;

5) незалежність та інституційна спроможність;

6) цифрова трансформація;

7) цілісне партнерство та суспільна довіра.

Цілі 2–6 є взаємопов’язаними елементами, що формують інституційну спроможність для досягнення цілі 1. Водночас результати цілей 1–6 створюють основу для досягнення цілі 7.

Як реалізується Стратегія?

Реалізація Стратегії відбувається у три послідовні фази:

1) інституційна основа (формування команди, аналітична модель, гарантії незалежності);

2) операційна зрілість (повноцінне застосування ризик-орієнтованого підходу та цифрова інтеграція аналітики і розслідувань);

3) системний вплив (сталі партнерства й участь у формуванні державної політики).

Бюро економічної безпеки України свідомо обирає пріоритет якості над швидкістю: очищення і формування нової команди через прозорі конкурсні процедури важливіші для довгострокової спроможності, ніж швидке заповнення вакансій.

Темп реалізації прямо залежить від рівня бюджетного фінансування, про що Бюро щорічно інформує Кабінет Міністрів України та Верховну Раду України.

Кожен пріоритет трансформується у стратегічні проєкти з визначеними паспортами, показниками та відповідальними керівниками, а прогрес відстежується на трьох рівнях індикаторів – стратегічному, операційному та проєктному – із щорічним переглядом Стратегії та публічним звітуванням.

Очікуваний системний ефект

До кінця 2028 року реалізація Стратегії має проявитися у детінізації економіки та зменшенні системних зловживань у пріоритетних сферах, підвищенні захищеності публічних фінансів, міжнародної допомоги та інвестицій, а також у формуванні більш передбачуваного й справедливого середовища для бізнесу, який працює доброчесно та сплачує податки. БЕБ бере повну відповідальність за результати свого прямого впливу і разом з іншими органами державної влади сприяє досягненню системних змін у сфері забезпечення економічної безпеки держави.