

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БЮРО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ З ПРОТИДІЇ ПРАВОПОРУШЕННЯМ, ЩО ПОСЯГАЮТЬ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

Дрозд Олексій Юрійович,

доктор юридичних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
керівник Департаменту
Бюро економічної безпеки України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4514-6594>

Арешонков Володимир Юрійович,

доктор педагогічних наук, доцент,
член-кореспондент НАПН України,
член Комітету з питань правоохоронної діяльності
(Верховна Рада України)
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7926-3131>

Арешонков Віталій Володимирович,

доктор юридичних наук, професор,
керівник відділу Департаменту аналізу
інформації та управління ризиками
Бюро економічної безпеки України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1776-1220>

Стаття присвячена питанню підвищення ефективності діяльності Бюро економічної безпеки України в боротьбі зі злочинністю у сфері економіки. На тлі масштабних викликів, включаючи повномасштабне вторгнення, досліджуються шляхи покращення інституційної спроможності даного органу. Наголошено, що подальше реформування Бюро економічної безпеки України є не лише внутрішньою потребою, а й важливою складовою євроінтеграційних процесів і зобов'язань перед міжнародними партнерами.

Розглянуто дев'ять основних напрямів удосконалення роботи Бюро. Наголошено на зміцненні кадрового потенціалу через заповнення вакантних посад, що безпосередньо корелює з підвищенням результативності аналітичної та детективної роботи. Запропоновано залучати як досвідчених фахівців, так і молодих спеціалістів з високою мотивацією до роботи та потенціалом професійного розвитку. Обґрунтовано потребу в розширенні організаційної структури органу, зокрема шляхом збільшення кількості територіальних управлінь, що дозволить підвищити оперативність реагування на злочини в регіонах. Приділено увагу забезпеченню належної кваліфікації працівників через постійне навчання та впровадження сучасних освітніх платформ для адаптації до динамічних змін економічної злочинності.

Рекомендоване посилання:

Дрозд О. Ю., Арешонков В. Ю., Арешонков В. В. Напрями підвищення ефективності діяльності Бюро економічної безпеки України з протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*. 2025. № 3 (5). С. 48–58. DOI:<https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.07>

Наголошено на посиленні аналітичної складової діяльності Бюро економічної безпеки України, яка є його унікальною особливістю. Зазначено, що для цього необхідно розширити доступ до державних, комерційних і міжнародних баз даних, а також законодавчо закріпити обов'язок державних органів реагувати на рекомендації органу. Обґрунтовано значущість розроблення та впровадження єдиної інформаційної системи для автоматизованого аналізу даних та ідентифікації ризиків. Констатовано потребу в розширенні взаємодії з вітчизняними й міжнародними інституціями, а також з представниками бізнесу та громадськості, що сприятиме прозорості й ефективності діяльності. Аргументовано важливість удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності, включаючи питання соціального захисту працівників і вдосконалення підслідності органу, а також посилення заходів з протидії корупції всередині самого Бюро.

Доведено, що підвищення ефективності Бюро економічної безпеки України можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує в собі вдосконалення законодавства, сучасні управлінські практики, інвестиції в кадрову складову й технології, а також налагодження ефективної системи внутрішнього та зовнішнього контролю. Реалізація цих напрямів сприятиме детінізації економіки, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню економічної безпеки України.

Ключові слова: економічна безпека, Бюро економічної безпеки України, ефективність діяльності органу, інституційний розвиток, аналітична діяльність, протидія кримінальним правопорушенням.

DIRECTIONS FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF THE ECONOMIC SECURITY BUREAU OF UKRAINE IN COUNTERACTING OFFENSES THAT ENCROACH ON THE FUNCTIONING OF THE STATE ECONOMY

Drozd Oleksii Yuriiovich,

Doctor of Law, Professor,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine
Head of Department
Economic Security Bureau of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4514-6594>

Areshonkov Volodymyr Yuriiovich,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine,
member of the Law Enforcement Committee
(Verkhovna Rada of Ukraine)
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7926-3131>

Areshonkov Vitalii Volodymyrovych,

Doctor of Law, Professor,
Head of the Department of Information Analysis and Risk Management
Economic Security Bureau of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1776-1220>

The article focuses on increasing the efficiency of the Economic Security Bureau of Ukraine in combating economic crime. Against the backdrop of massive challenges, including the full-scale invasion, it explores ways to improve the institutional capacity of this authority. The paper emphasizes that the further reform of the Economic Security Bureau of Ukraine is not only an internal necessity but also a crucial component of the country's European integration processes and obligations to international partners.

The article provides a detailed examination of nine key areas for improving the Bureau's work. It highlights the importance of strengthening its personnel potential by filling vacant positions, which directly correlates with increased effectiveness in analytical and detective work. To achieve this, it suggests recruiting both experienced professionals and young specialists who are highly motivated and have potential for professional growth. The need to expand the organizational structure, particularly by increasing the number of regional offices, is

also discussed as a means of enhancing the speed of response to crimes. Attention is given to ensuring the proper qualifications of employees through continuous training and the implementation of modern educational platforms to adapt to the dynamic nature of economic crime.

Special emphasis is placed on strengthening the analytical component of the Economic Security's Bureau activities, which is its unique feature. It is noted that this requires expanding access to state, commercial, and international databases, as well as legally mandating state bodies to respond to the Bureau's recommendations. The article also highlights the importance of developing and implementing a unified information system for automated data analysis and risk identification. It underscores the necessity of broadening cooperation with both domestic and international institutions, as well as with representatives of business and civil society, to promote transparency and effectiveness. The paper substantiates the importance of improving the regulatory framework, including issues of social protection for employees and refining the body's investigative jurisdiction, along with strengthening internal anti-corruption measures.

The article argues that increasing the efficiency of the Economic Security Bureau of Ukraine is possible only through a comprehensive approach that combines legislative improvements, modern management practices, investments in personnel and technology, and the establishment of an effective system of internal and external control. The implementation of these measures will help to de-shadow the economy, improve the investment climate, and strengthen Ukraine's economic security.

Key words: economic security, Economic Security Bureau of Ukraine, efficiency of activities, institutional development, analytical activities, combating criminal offenses.

Актуальність теми

Бюро економічної безпеки України (далі – БЕБ) як центральний орган виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави, було створено Кабінетом Міністрів України 12 травня 2021 року постановою № 510.

Попри те, що запуск діяльності БЕБ фактично збігся з початком широкомасштабного вторгнення в Україну у 2022 році та початком бойових дій на нашій території, а також із обмеженим державним фінансуванням протягом усього часу існування органу, з моменту його створення було здійснено значну кількість заходів для запуску роботи БЕБ та налагодження механізмів діяльності. Сюди належать заходи організаційного, кадрового, нормативного, матеріально-технічного та іншого характеру, серед яких: налагодження взаємодії з державними інституціями щодо обміну даними та підключення до баз даних; набір персоналу для виконання завдань органу та відкриття територіальних управлінь; створення умов роботи персоналу (приміщення, робочі місця, автотранспорт тощо); розроблення та прийняття внутрішніх нормативних документів, які регламентують роботу органу й окремих його підрозділів; налагодження зв'язків із міжнародними інституціями з протидії злочинності та вітчизняними бізнес-асоціаціями й іншими громадськими організаціями – представниками бізнесу в Україні; а також низка інших заходів, які дозволили весь цей час виконувати завдання, визначені за БЕБ профільним Законом України та підзаконними нормативно-правовими актами.

На сьогодні Законом України № 3840-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення роботи Бюро економічної безпеки України» передбачено низку

змін у роботі БЕБ, зокрема: оновлення процедури обрання Директора БЕБ комісією, до складу якої входять міжнародні експерти з правом вирішального голосу; поетапну переатестацію всіх працівників органу; обов'язкове проходження психофізіологічного опитування із застосуванням поліграфа перед призначенням на посади, а також додаткові гарантії незалежності керівника органу та підстави для його звільнення на основі висновку зовнішнього аудиту діяльності органу (Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення роботи Бюро економічної безпеки України, 2024).

Подальше реформування правоохоронних органів, включаючи БЕБ, є важливою складовою переговорних рамок («дорожніх карт») вступу України до ЄС, зобов'язань України перед Міжнародним валютним фондом і, відповідно, передбачено Комплексним стратегічним планом реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки й оборони України на 2023–2027 роки, затвердженим Указом Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023, Стратегією інституційного розвитку БЕБ до 2027 року, затвердженою наказом БЕБ від 1 січня 2024 року № 1, та планами заходів, спрямованих на виконання зазначених документів.

На необхідності «перезавантаження» БЕБ, удосконалення правових засад його діяльності й забезпечення гарантій дотримання прав суб'єктів господарювання під час досудового розслідування неодноразово наголошували й громадські організації, бізнес-асоціації та інші представники бізнесу (UCB-News, 2024). Усе це підтверджує, що питання підвищення ефективності діяльності БЕБ є надзвичайно актуальним, оскільки від нього залежать детінізація економіки, покращення інвестиційного клімату країни, підвищення довіри до органу та зміцнення економічної безпеки держави загалом.

Стан дослідження

Різні аспекти діяльності БЕБ, зокрема напрями її вдосконалення, висвітлено як у медіа, так і в працях вітчизняних науковців. Зокрема, предметом вивчення слугували питання формування кадрового резерву (Зобнів, 2024); інноваційні підходи до визначення компетенції БЕБ та його підслідності (Іваницький, 2021; Капліна, 2021; Старенький & Тарасенко, 2021); взаємодія з іншими органами державної влади (Максюта, 2024) та інститутами громадянського суспільства (Пилип, 2024); соціальний захист працівників (Перепічай, 2023); криміналістичне забезпечення діяльності органу (Шевчук, 2022); застосування ризик-орієнтованого підходу (Шило, 2021); питання підготовки кримінальних аналітиків (Школьніков, 2021).

Водночас, попри наявність значної кількості публікацій та різноманітних наукових підходів щодо вдосконалення роботи БЕБ, окремі проблеми залишаються недостатньо опрацьованими й потребують подальшого детального дослідження з урахуванням сучасної практики діяльності органу.

Мета статті

Метою статті є визначення напрямів підвищення ефективності виконання завдань, закріплених за БЕБ, та напрацювання заходів щодо їх реалізації.

Виклад основного матеріалу

Аналіз та узагальнення результатів діяльності БЕБ щодо реалізації завдань, визначених профільним Законом України, а також відображених у звітах органу за 2022–2024 роки,

у наукових публікаціях та експертних оцінках, дають змогу окреслити ключові напрями подальшого інституційного розвитку. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності та якості виконання завдань, покладених на БЕБ.

Серед таких напрямів слід виокремити:

1. *Зміцнення кадрового потенціалу* шляхом заміщення вакантних посад працівників центрального апарату БЕБ, особливо інформаційно-аналітичних підрозділів і підрозділів, які здійснюють виявлення та досудове розслідування кримінальних правопорушень, а також працівників територіальних управлінь БЕБ. Важливість цього напрямку зумовлена тим, що з початку свого заснування орган діє в умовах обмеженої кількості працівників, що своєю чергою пов'язано з недостатнім рівнем його фінансування.

Так, станом на 31 грудня 2022 року загальна чисельність працівників становила 683 особи (17,07 % від граничної чисельності), на 31 грудня 2023 року – 1059 (26,5 %), а на 31 грудня 2024 року – 1224 (30,6 %). У Державному бюджеті України на 2025 рік передбачено фінансування органу з розрахунку на 2000 працівників, що в разі їх добору становитиме 50 % від граничної чисельності.

Важливість штатного укомплектування БЕБ підтверджується результатами порівняння чисельності працівників органу у 2022–2024 роках з показниками його діяльності за напрямками аналітичної роботи та здійснення досудових розслідувань за відповідний період (див. табл. 1) (Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України за 2022 рік, 2023; Звіт про

Таблиця 1

Порівняльна таблиця кількості працівників БЕБ за 2022–2024 роки та результатів діяльності за напрямками в зазначений період

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна чисельність працівників	683	1059	1224
Рівень укомплектованості	17,07 %	26,5 %	30,6 %
Результати аналітичної роботи БЕБ			
Складено аналітичних продуктів у формі висновка аналітика	282	1 005	1 605
Виявлено ризиків втрат державних коштів згідно зі створеними висновками (млрд грн)	13,5	155,9	139,8
Направлено рекомендацій до державних органів та органів місцевого самоврядування	252	650	881
Упереджено втрат держави за направленими рекомендаціями (млрд грн)	1,99	8,8	12
Подано пропозицій щодо змін до НПА	13	20	15
Результати діяльності детективів БЕБ			
Перебувало кримінальних проваджень	961	4558	6805
Розпочато кримінальних проваджень	442	2072	3108
Повідомлено про підозру в кримінальних провадженнях	46	507	905
Направлено до суду кримінальних проваджень	29	342	681
Відшкодовано збитків у направлених до суду кримінальних провадженнях (млрд грн)	0,03	0,5	5,3
Накладено арешт у направлених до суду кримінальних провадженнях (млрд грн)	0,007	1,2	1,4

діяльність Бюро економічної безпеки України за 2023 рік, 2024; Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України за 2024 рік, 2025).

Наведені в таблиці дані засвідчують, що зростання результативності діяльності БЕБ за напрямками інформаційно-аналітичної роботи та досудового розслідування безпосередньо залежить, зокрема, від чисельності працівників відповідних підрозділів. Від ефективності їхньої роботи, включно з упередженням фінансових втрат держави та відшкодуванням збитків у кримінальних провадженнях, скерованих до суду, залежить і реалізація ключового завдання БЕБ – забезпечення економічної безпеки держави.

Щодо якісних характеристик кадрового складу необхідно зауважити, що поряд з добром працівників, які вже мають досвід роботи за профілем навчання та/або в державних органах чи правоохоронних структурах, необхідно орієнтуватися й на залучення фахівців, які щойно закінчили навчання в закладах вищої освіти та ще не мають такого досвіду. Попри відсутність відповідної практики, вони не піддані ризикам «професійної деформації», характеризуються високою мотивацією, здатністю швидко навчатися й опанувати необхідні професійні навички. У цьому контексті доцільним видається вдосконалення кваліфікаційних вимог до кандидатів на службу в БЕБ (наприклад, установлення квоти у 20–30 % від загальної чисельності набору для початківців у професії), а також запровадження для них особливого статусу на певний період (скажімо, «стажер») чи збільшення терміну наставництва й поглибленого навчання для набуття професійних компетентностей.

У частині добору кадрів новий директор БЕБ Олександр Цивинський зазначив, що насамперед розвиватимуться власні спроможності органу та змінюватимуться підходи до цієї роботи. Окремим напрямом кадрової складової стане робота зі студентами. Відповідно, будуть створені відповідні посади в усіх підрозділах, куди випускники зможуть бути призначені одразу після завершення навчання на конкурсній основі (Лазур, 2025).

Окрім процедур переатестації персоналу та заміщення вакантних посад, важливим елементом кадрової політики БЕБ є формування кадрового резерву. Як слушно зазначає А. М. Зобнів, значення кадрового резерву полягає в забезпеченні швидкої заміни у випадку кадрових змін або зростання навантаження на орган, що своєю чергою дозволяє підтримувати високий рівень оперативності й ефективності його діяльності (Зобнів, 2024).

2. Розширення та вдосконалення організаційної структури БЕБ. Питання кадрового забезпечення безпосередньо пов'язане з необхідністю розширення мережі територіальних управлінь БЕБ. На сьогодні такі управління функціонують у восьми областях України (Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Львівській, Одеській,

Полтавській, Чернівецькій, Київській) та в місті Києві. Таким чином, територіальна присутність БЕБ обмежується лише 33 % адміністративно-територіальних одиниць обласного рівня.

Актуальність створення додаткових територіальних управлінь зумовлена специфікою діяльності детективних підрозділів. Якщо інформаційно-аналітичні відділи можуть виконувати свої функції незалежно від місця розташування, використовуючи різні державні та відомчі бази даних, то робота детективів пов'язана з безпосереднім реагуванням на заяви та повідомлення про злочини, документуванням кримінальних правопорушень методами оперативно-розшукової діяльності та проведенням значної кількості слідчих (розшукових) дій у межах кримінальних проваджень. Таким чином, обмежена присутність БЕБ у регіонах створює складнощі в організації роботи та знижує оперативність реагування.

З огляду на зазначене, у планах БЕБ передбачено поетапне розширення мережі територіальних управлінь до 15 одиниць. Цей напрям інституційного розвитку підтримується міжнародними партнерами України та зафіксований у плані заходів з реалізації дорожньої карти вступу України до Європейського Союзу.

Окрім нарощування кадрового потенціалу та кількості територіальних структур, важливим елементом підвищення ефективності БЕБ є системне вдосконалення його організаційної структури. Стратегія інституційного розвитку БЕБ до 2027 року передбачає модернізацію внутрішніх підрозділів відповідно до нових економічних і технологічних викликів (Про затвердження Стратегії інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року, 2024). Така модернізація забезпечує якісне виконання завдань органу, раціональне використання ресурсів та ефективне управління структурними підрозділами.

Зокрема, у напрямі інформаційно-аналітичної діяльності створено спеціалізовані підрозділи для опрацювання великих масивів даних та виявлення ризиків, пов'язаних із використанням криптовалют та електронних грошей. У напрямі детективної діяльності, поряд з відділами, які розслідують кримінальні правопорушення, вчинені із застосуванням цифрових активів, функціонують підрозділи, що спеціалізуються на боротьбі з організованими злочинними групами та контрабандою.

3. Забезпечення належної кваліфікації працівників БЕБ. Ефективність виконання завдань БЕБ безпосередньо залежить від високого рівня спеціальних знань і необхідних для роботи навичок його працівників. Важливим є не лише професійний рівень, з яким кандидати приходять до органу, а й постійний розвиток їхніх компетентностей упродовж служби. Це зумовлено як змінами в законодавстві та стрімким розвитком технологій, так і вдосконаленням форм і методів злочинної діяльності у сфері економіки.

Серед різновидів професійного розвитку, які на сьогодні використовуються в БЕБ, можна виокремити:

- інформальну освіту;
- проведення занять фахівцями БЕБ за напрямками;
- підвищення кваліфікації на базі наукових, навчально-наукових установ і державних органів;
- участь у міжнародних освітніх проєктах (семінарах, тренінгах, курсах тощо).

Важливим елементом підвищення кваліфікації та перекваліфікації (професійної перепідготовки) у зв'язку з переходом працівників в інші підрозділи органу може бути створення в БЕБ «освітнього порталу» – онлайн-платформи, яка має стати централізованою точкою доступу до різноманітних інформаційних, довідкових, аналітичних та освітніх ресурсів. Освітня складова повинна включати цифрові навчальні матеріали (інтерактивні підручники, відеоуроки, аудіоматеріали, практичні та тестові завдання тощо). Така платформа може бути одним із інструментів діяльності тренінгового центру, ідея створення якого озвучена новим керівником органу (Лазур, 2025).

Стосовно підготовки висококваліфікованих кадрів для аналітичних підрозділів В. І. Школьників слушно наголошує, що стрімкий розвиток сучасних інформаційно-аналітичних технологій вимагає переосмислення змісту підготовки майбутніх кримінальних аналітиків, а також удосконалення методик кримінального аналізу з метою підвищення ефективності попередження, розслідування, розкриття та прогнозування кримінальних правопорушень (Школьників, 2021).

На думку В. М. Шевчука, використання спеціальних знань під час виявлення та розслідування кримінальних правопорушень економічної спрямованості, а також науково-методичне забезпечення роботи органу належать до важливих напрямів удосконалення діяльності БЕБ. Він також зазначає, що перспективним є розроблення рекомендацій щодо застосування засобів криміналістичної тактики з метою збирання доказової інформації (тактики проведення процесуальних дій, тактичних особливостей проведення спеціальних операцій тощо), комплексної криміналістичної методики розслідування кримінальних правопорушень у сфері економіки, а також створення й удосконалення окремих криміналістичних методик (Шевчук, 2022).

Варто зауважити, що в БЕБ триває робота зі створення науково-методичного забезпечення. Так, 2024 року фахівці органу взяли участь у підготовці методичних рекомендацій щодо особливостей застосування космічних і геоінформаційних технологій під час виявлення й розслідування кримінальних правопорушень, зокрема тих, що посягають на функціонування економіки держави. Ці рекомендації були підготовлені на базі Національної академії внутрішніх справ

(Чернявський та ін., 2024). У поточному році спільно з академією заплановано створення навчально-практичного посібника щодо кваліфікації та розслідування злочинів, пов'язаних із контрабандою товарів, у тому числі підакцизних, а також лісоматеріалів і цінних порід дерев.

4. *Посилення аналітичної складової БЕБ.* З моменту появи власне ідеї створення Бюро економічної безпеки України (БЕБ) аналітична складова була визначена як одна з ключових у діяльності органу. Показово, що з восьми завдань, передбачених Законом України «Про Бюро економічної безпеки України», шість прямо або опосередковано пов'язані з аналітикою: виявлення та оцінювання ризиків і загроз економічній безпеці держави, розроблення способів їх мінімізації, підготовка пропозицій для державних органів, збирання й аналіз інформації про правопорушення у сфері економіки, а також планування заходів з протидії цим правопорушенням (Про Бюро економічної безпеки України, 2021).

Особливістю аналітичної складової діяльності БЕБ, яка суттєво відрізняє його від інших правоохоронних органів, є такі аспекти:

- аналітика дозволяє не лише фіксувати факти вже вчинених кримінальних правопорушень, а й попереджати їх;
- виявлення ризиків може здійснюватися без прямого втручання в роботу підприємств і установ, що мінімізує адміністративний тиск на бізнес;
- аналітичний супровід забезпечує детективів достовірною та структурованою інформацією, що знижує ризик хибних напрямів розслідування, сприяє дотриманню таємниці слідства, раціональному використанню ресурсів і скороченню строків досудового розслідування.

Отже, однією з важливих частин роботи БЕБ є превенція, в основі якої, як пояснив новий директор БЕБ, лежить «бігдата-аналітика, яка працює у верхньорівневому форматі з урахуванням усіх даних, бачить та ідентифікує «червоні прапорці» щодо нехарактерних змін в економіці» (Москаленко, 2025).

З моменту створення органу було затверджено низку базових документів, які регламентують особливості аналітичної діяльності: ризик-орієнтований підхід, порядок створення аналітичних продуктів, взаємодію аналітиків і детективів, методика проведення досліджень тощо. Для належного впровадження ризик-орієнтованого підходу розроблено 32 профілі ризиків кримінальних правопорушень, підслідних детективам БЕБ. Вони містять 244 типові схеми протиправної діяльності та 2034 індикатори (маркери) їх виявлення й оцінювання.

Попри досягнення, окремі напрями потребують посилення:

- *розширення доступу до баз даних державних органів.* Нині БЕБ має доступ до 21 інформаційної системи 14 органів. Водночас доступи часто обмежені кількістю користувачів

чи обсягом інформації та реалізуються в ручному режимі, що уповільнює роботу;

– *отримання доступу до комерційних а міжнародних баз даних* (YouControl, Orbis, Sayarі тощо), які містять інформацію про закордонних контрагентів, торговельні операції, судові процеси. Такі дані важливі для аналізу ризиків у митній сфері та реалізації санкційної політики держави;

– *закріплення законодавчого обов'язку органів влади та місцевого самоврядування* надавати у визначені строки відповіді на рекомендації БЕБ. Це дозволило б реально впливати на ефективність управлінських рішень у сфері економіки.

На важливість управління ризиками, а не лише їх виявлення, звертає увагу О. В. Капліна, зазначаючи, що кінцевою метою має бути не лише ідентифікація, а й мінімізація ризиків через управлінські рішення та підвищення спроможності державних інституцій протидіяти загрозам економічній безпеці (Капліна, 2021). О. Г. Шило додає, що завданням БЕБ є не лише протидія економічним злочинам, а й ініціювання змін у законодавстві для усунення передумов злочинної діяльності та формування ефективного економічного середовища (Шило, 2021).

Підготовка та направлення БЕБ державним органам рекомендацій є одним з різновидів управління ризиками, проте відсутність обов'язку таких органів реагувати на них суттєво зменшує ефективність зазначеного інструменту. Сучасна практика засвідчує, що досить часто адресати обмежуються формальними відповідями, які не дозволяють визначити дієвість запропонованих заходів і подальший рівень існування ризику.

Ця проблематика частково стосується і такого різновиду управління ризиками, як надання пропозицій щодо внесення змін до нормативно-правових актів з питань усунення передумов створення схем протиправної діяльності у сфері економіки. Оскільки БЕБ не є суб'єктом законодавчої ініціативи, напрацьовані зміни до законодавства направляються до зацікавлених міністерств і відомств для їх подальшого опрацювання або ж подаються на розгляд Верховної Ради України через Кабінет Міністрів України за процедурою, передбаченою регламентом його роботи. Однак практика свідчить, що у випадку з міністерствами і відомствами досить складно простежити ступінь опрацювання й подальший рух напрацьованих змін до законодавства, а регламентні процедури іноді суттєво затягують строки їх надходження до парламенту.

Одним із шляхів вирішення цього питання та подальшого ухвалення напрацьованих змін є активна робота і взаємодія з профільними комітетами Верховної Ради України відповідно до напрямів, яких стосуються пропозиції БЕБ.

Важливим кроком є також розроблення та впровадження методології оцінювання ризиків у сфері економіки в межах комплексу заходів,

які має проводити БЕБ із залученням зацікавлених органів державної влади, правоохоронних органів та суб'єктів господарювання, не рідше ніж раз на три роки (ст. 13 Закону України «Про Бюро економічної безпеки України»). Наразі БЕБ лише напрацьовує практику проведення такого заходу, оскільки він організовується вперше. Його значення полягає в тому, що за результатами має бути зроблена комплексна оцінка ризиків, вплив яких призводить до тінізації економіки та послаблення економічної безпеки держави, а також затверджені Кабінетом Міністрів України спільно напрацьовані державними органами й експертами заходи мінімізації таких ризиків на коротко- та довгострокову перспективу.

5. *Розробка та впровадження єдиної інформаційної системи БЕБ.* Профільним законом передбачено, що Бюро економічної безпеки України у межах інформаційно-аналітичної діяльності формує банки (бази) даних та створює на їх основі, із застосуванням сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій, єдину інформаційну систему БЕБ (Про Бюро економічної безпеки України, 2021). Така система має включати не лише аналітичний модуль, а й модулі для виконання інших завдань, визначених за органом, зокрема у сфері оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування (включно з веденням оперативного обліку). Для реалізації цих завдань інформаційно-аналітична робота є ключовою або безпосередньо з ними пов'язана.

На необхідності використання технологій *Big Data* та впровадження дієвих механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема створення аналітичного центру та центру обміну інформацією (Big Data-центру), неодноразово наголошували науковці й експерти у сфері правоохоронної діяльності (Шевчук, 2022). Як зазначив директор БЕБ Олександр Цивинський, створення і робота над єдиною інформаційною системою – це достатньо серйозний виклик, оскільки такої системи чи чогось подібного не існує як в Україні, так і в багатьох країнах Європи (Лазур, 2025).

Наразі вже підготовлено технічні завдання для створення єдиної інформаційної системи, проте її розроблення та впровадження безпосередньо залежать від виділення необхідного фінансування. Запровадження такої системи суттєво підвищить ефективність роботи БЕБ, насамперед її аналітичної складової. Система дозволить накопичувати, обробляти та аналізувати дані з різних джерел і в автоматичному режимі ідентифікувати ризики вчинення кримінальних правопорушень, підслідних БЕБ.

6. *Розширення взаємодії та комунікації з урядовими та неурядовими інституціями, зокрема міжнародними, а також громадськістю.* Як слушно зауважує А. О. Максюта, функціонування БЕБ не є «автономним», а відбувається в системі органів державної влади, зокрема в системі органів виконавчої влади

(Максюта, 2024). Саме тому для ефективної реалізації нормативно встановлених завдань Бюро має активно взаємодіяти з різними державними органами. Серед ключових партнерів – Державна податкова служба України, Державна митна служба України, Міністерство фінансів України, Міністерство економіки України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, Міністерство юстиції України, Міністерство внутрішніх справ України, Державна аудиторська служба України, Державна служба фінансового моніторингу України, Фонд державного майна України та інші.

Співпраця БЕБ з державними інституціями здійснюється переважно у сфері обміну інформацією, отримання доступу до банків (баз) даних зазначених органів, а також у межах спільних заходів протидії ризикам у бюджетній, податковій, митній та інших сферах.

Водночас налагоджено взаємовідносини з компетентними органами та інституціями іноземних держав і міжнародними організаціями – КМЄС, ЄІБ, ОЕСР, ОІАФ, АФСОС, ЕУВАМ та іншими. Взаємодія відбувається за напрямками проведення навчань і тренінгів, обміну інформацією, посилення інституційної спроможності БЕБ, зокрема в частині захисту фінансових інтересів України та Європейського Союзу.

Важливим аспектом цього напрямку є активна взаємодія з бізнесом. Така взаємодія дозволяє ознайомитися з проблематикою, яка закладена в нормативній базі та перешкодує бізнесу працювати, а також напрацьовувати відповідні зміни до законодавства. Це інтелектуальна робота, яка на глобальному рівні призводить до глобальних змін (Москаленко, 2025).

На сьогодні налагоджена співпраця та вже стали традиційними зустрічі з бізнес-асоціаціями й іншими громадськими об'єднаннями (Американська торговельна палата, Асоціація «Укртютюн», Асоціація дистриб'юторів України, Європейська бізнес-асоціація, Торгово-промислова палата України, Українська рада бізнесу, Федерація роботодавців України) та науковими й навчально-науковими установами (Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Національна академія внутрішніх справ, Державний податковий університет, Університет митної справи та фінансів, Державний торговельно-економічний університет, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана тощо) з метою обміну думками з питань діяльності БЕБ та напрацювання шляхів подолання схем протиправної діяльності у сфері економіки.

Досить суттєвою в забезпеченні прозорості та контролю за діяльністю БЕБ є роль представників громадськості, що здійснюється передусім через Раду громадського контролю. З цього приводу В. В. Пилип констатує, що, з погляду сукупності та змісту законодавчих положень, взаємодія інститутів громадянського суспільства

та БЕБ здійснюється в таких правових формах, як участь у нормотворчій діяльності, реалізації окремих аспектів правоохоронної діяльності, формуванні кадрового потенціалу, у тому числі здійсненні громадського контролю за дотриманням вимог конкурсного відбору (Пилип, 2024).

На нашу думку, важливими є також контрольна функція, яка реалізовується через розгляд зазначеною Радою звітів БЕБ та заслуховування іншої інформації про діяльність органу, а також участь її представників у дисциплінарній комісії, що, у першу чергу, має забезпечувати об'єктивність прийнятих такою комісією рішень.

Актуальним за цим напрямком є подальше розширення співпраці як з вітчизняними й зарубіжними державними інституціями, профільними Комітетами Верховної Ради України, так і з громадськістю, зокрема через Раду громадського контролю та головних стейкхолдерів українського бізнесу для вирішення спільними зусиллями стратегічних завдань протидії економічній злочинності та створення конкурентних умов і сприятливого бізнес-клімату в Україні.

7. Посилення нормативно-правового забезпечення діяльності БЕБ та соціального захисту працівників органу. Попри те, що за час діяльності органу було прийнято значну кількість як внутрішніх нормативно-правових актів у вигляді наказів, так і постанов КМУ, які регламентують різні аспекти його роботи, разом із тим залишається низка питань, що потребують врегулювання насамперед на національному рівні. Наприклад, це питання, пов'язані з використанням окремими підрозділами органу спеціальних засобів та спеціальної техніки, оподаткуванням доходів (грошового забезпечення) атестованих співробітників, співвідношенням спеціальних звань БЕБ і звань інших державних і правоохоронних органів, медичним забезпеченням, страхуванням та оздоровленням працівників.

Як зазначив новий директор БЕБ, одним із викликів для органу є дискримінаційно низькі заробітні плати, що пов'язано, зокрема, з прожитковим мінімумом, який використовується для розрахунку грошового забезпечення і який суттєво відрізняється від такого в інших правоохоронних органах, а також з відсутністю компенсації податку на доходи фізичних осіб, який для всього сектору безпеки та оборони компенсується. Це суттєво впливає на мотивацію працівників працювати в органі та інші чинники (Кривішин & Кібкало, 2025).

З цього приводу І. В. Перепічай наголошує, що від рівня соціального захисту працівників БЕБ залежить результативність їхньої діяльності. Такий захист є чинником, що мотивує та стимулює працівників до виконання своїх завдань на високому професійному рівні й максимально ефективно; відповідно, він потребує особливої уваги з боку держави (Перепічай, 2023).

Таким чином, на нашу думку, правове врегулювання зазначених питань удосконалить

роботу БЕБ за окремими напрямками діяльності, дозволить залучати до роботи в органі найбільш кваліфіковані кадри, мотивувати їх виконувати завдання максимально якісно та працювати з орієнтацією на довготривалу перспективу.

8. *Удосконалення законодавства щодо підслідності БЕБ.* З моменту появи ідеї створення єдиного органу з розслідування кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки країни, серед представників законодавчої влади, фахівців-практиків і науковців точилися дискусії щодо підслідності такого органу.

Так, С. О. Іваницький та О. В. Капліна слушно зазначають, що зіставлення терміна «кримінальні правопорушення, що посягають на функціонування економіки держави», закріпленого в профільному Законі України, з поняттям «кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності», яке використовується в Кримінальному кодексі України, свідчить про відсутність їхньої синонімії; відповідно, перший термін не узгоджується з нормами кримінального законодавства (Іваницький, 2021; Капліна, 2021).

О. С. Старенький та О. С. Тарасенко пропонували підхід, за яким під час визначення підслідності слід керуватися не переліком статей КК України, а саме предметом злочинного посягання (публічні фінанси), а також суб'єктом кримінального правопорушення. Водночас у спірних випадках вони вважали за доцільне передбачити вирішення питання підслідності безпосередньо прокурором як процесуальним керівником досудового розслідування (Старенький & Тарасенко, 2021).

На сьогодні перелік кримінальних правопорушень, підслідних БЕБ, чітко закріплений у ст. 216 Кримінального процесуального кодексу України. У 2023 році його було доповнено статтями 201-1, 201-3 та 201-4 Кримінального кодексу України, які передбачають кримінальну відповідальність за контрабанду товарів, у тому числі підакцизних, а також лісоматеріалів і цінних порід дерев. У 2025 році були внесені зміни до пункту 3 частини третьої ст. 216 КПК України, якими суттєво переглянуто умови щодо розміру предмета кримінального правопорушення, передбаченого ст. 191 КК України, або завданої ним шкоди.

Наразі БЕБ розроблено зміни та доповнення до Кримінального кодексу України, які передбачають:

- запровадження кримінальної відповідальності за шахрайство з коштами Європейського Союзу;
- посилення відповідальності за підробку грошей, зокрема євро, що є вимогою імплементації законодавства України до стандартів ЄС.

Загалом слушною є думка С. О. Іваницького про необхідність зосередження уваги на найбільш серйозних кримінальних правопорушеннях економічної спрямованості, а також про те, що ключовим атрибутом діяльності БЕБ має

стати забезпечення глибокої спеціалізації та високого рівня професійності в розслідуванні злочинів у сфері економіки (Іваницький, 2021). З цього приводу директор БЕБ Олександр Цивінський зауважив, що в органі буде змінено підхід до здійснення досудових розслідувань, оскільки буде введена відповідна пріоритизація за суб'єктами, за сумами, за напрямками діяльності. Відповідно, визначатимуться ключові зони, на які потрібно концентрувати зусилля (Лазур, 2025).

9. *Розширення та вдосконалення заходів з протидії корупції.* Бюро економічної безпеки України прагне створити ефективну систему запобігання корупції, забезпечення прозорості та доброчесності у своїй діяльності, а також сформувати атмосферу нетерпимості до будь-яких проявів корупції. У цьому контексті орган реалізує такі заходи: проведення оцінки корупційних ризиків; розроблення та впровадження антикорупційної політики; навчання й підвищення обізнаності працівників; контроль за своєчасністю й достовірністю поданих декларацій суб'єктами декларування; оприлюднення на офіційному вебсайті інформації про заходи, спрямовані на запобігання корупції; забезпечення функціонування каналів для повідомлень про факти корупційних правопорушень.

Попри те, що з моменту створення в структурі БЕБ діяли підрозділи, до компетенції яких тією чи іншою мірою належала протидія корупції, у 2024 році Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» було доповнено спеціальною статтею 351 «Підрозділи внутрішнього контролю, підрозділ з питань запобігання корупції Бюро економічної безпеки України». Ця норма закріпила особливості організації діяльності нових структурних підрозділів і визначила їхні основні обов'язки (Про Бюро економічної безпеки України, 2021). Така новація свідчить про зростання значущості антикорупційного напрямку для діяльності БЕБ та має забезпечити підвищення ефективності боротьби з корупцією.

Крім того, Стратегією інституційного розвитку органу до 2027 року передбачено подальший розвиток внутрішньоінституційної системи перевірки доброчесності та моніторингу способу життя працівників і кандидатів на посади в БЕБ. Також планується впровадження ефективної дисциплінарної політики, спрямованої на захист незалежності співробітників під час виконання професійних обов'язків, а також забезпечення невідворотності реагування в разі встановлення фактів дисциплінарних проступків. Особлива увага приділяється вдосконаленню механізмів як внутрішнього, так і зовнішнього контролю, спрямованих на запобігання та протидію корупції (Про затвердження Стратегії інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року, 2024).

Директор БЕБ Олександр Цивінський зазначив, що потрібно досягти нульової толерантності до корупції, насамперед у самій

системі, серед працівників БЕБ. Для цього всередині потрібно побудувати антикорупційний комплекс. Проте він зазначив, що на сьогодні у цій сфері існують певні проблеми. Наприклад, згідно із Законом України «Про оперативно-розшукову діяльність» підрозділи внутрішнього контролю БЕБ не є суб'єктами здійснення оперативно-розшукової роботи, однак у профільному законі за ними закріплені такі повноваження. А також лише в БЕБ передбачено, що інформація, отримана за допомогою поліграфа, може бути прочитана й отримана лише директором, хоча вона має бути доступна для тих працівників, які з цим працюють (Кривішин & Кібкало, 2025).

Висновки

Таким чином, реалізація окреслених вище напрямів, на нашу думку, дозволить суттєво підвищити ефективність виконання завдань Бюро економічної безпеки України щодо протидії правопорушенням, які посягають на функціонування економіки держави. Крім того, це забезпечить послідовну, стабільну та системну діяльність органу з гарантування економічної безпеки країни.

Водночас досягнення цієї мети потребує комплексного підходу до інституційного розвитку та реформування БЕБ, що має ґрунтуватися на поєднанні ефективного нормативно-правового забезпечення, сучасних управлінських практик, професійної підготовки персоналу та налагодженої системи внутрішнього й зовнішнього контролю.

Список використаних джерел

- Бізнес-асоціації закликають під час перезавантаження БЕБ врахувати норми, які зроблять неможливим тиск правоохоронців на бізнес. (2024). URL: <https://urb.org.ua/biznes-asociazci%D1%97-zaklikayut-pid-chas-perezavantazhennya-beb-vrahuvati-normi-yakizroblyat-nemozhlivim-tisk-pravoohoroncziv-nabiznes/>
- Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» № 1150-IX. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення роботи Бюро економічної безпеки України» № 3840-IX. (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3840-20#Text>
- Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України за 2022 рік. (2023). URL: <https://esbu.gov.ua/diialnist/plani-ta-zvity/2022-rik>
- Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України за 2023 рік. (2024). URL: <https://esbu.gov.ua/diialnist/plani-ta-zvity/2023-rik>
- Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України за 2024 рік. (2025). URL: <https://esbu.gov.ua/diialnist/plani-ta-zvity/2024-rik>

- Зобнів, А. (2024). До характеристики порядку формування кадрового резерву Бюро економічної безпеки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Вип. 42. С. 352–357. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.14644503>
- Іваницький, С. (2021, трав.). *Проблеми розмежування підслідності Бюро економічної безпеки України й інших правоохоронних органів*. [Доповідь]. Всеукраїнська науково-практична конференція «Кримінальне судочинство: сучасний стан та перспективи розвитку», Київ, Україна. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7a95929c-2e18-4fec-8bc8-c0e359066b21/content#page=119>
- Капліна, О. (2021, трав.). *Бюро економічної безпеки України: на шляху розбудови*. [Доповідь]. Міжнародна науково-практична конференція «Законодавче забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України», Харків–Київ, Україна. URL: https://www.navs.edu.ua/files/naukovadiyalnist/naukovi-zaxodi/konferencii/2023/02/konf_170521.pdf
- Кривішин, Т. & Кібкало, О. (2025). Відверто про перевірку на поліграфі та зарплати у БЕБ: інтерв'ю з Олександром Цивінським. URL: https://24tv.ua/oleksandr-tzivinskiy-intervyu-shhotake-beb-chomu-prohodiv-poligra_n2914950#1757949455595
- Лазур, В. (2025). Коли БЕБ перестане бути податковою міліцією. Новий директор про перезавантаження відомства, сенс і методи роботи з бізнесом – інтерв'ю. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/beb-atestaciya-personalu-ta-analitichna-reforma-v-intervyu-novogo-direktora-oleksandra-civinskogo-50540890.html>
- Максюта, А. (2024). Щодо деяких питань взаємодії Бюро економічної безпеки України з іншими органами державної влади. *Право і суспільство*. № 2. С. 216–221. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.29>
- Москаленко, Ю. (2025). Нова філософія роботи БЕБ та його функціонал складається з чотирьох частин – Цивінський. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/nova-filosofija-roboti-beb-ta-joho-funktsional-skladajetsja-z-chotirokh-chastin-tzivinskij.html>
- Наказ Бюро економічної безпеки України «Про затвердження Стратегії інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року» № 1. (2024). URL: <https://esbu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-strategii-instytutuinoho-rozvytku-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy-do-2027-roku>
- Перепічай, І. (2023). Соціальний захист працівників бюро економічної безпеки України. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*. Вип. 38. С. 197–202. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2023.38.26>

- Пилип, В. (2024). Взаємодія Бюро економічної безпеки України з інститутами громадянського суспільства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. № 1. С. 102–117. DOI: 10.31617/3.2024(132)08
- Старенький, О. & Тарасенко, О. (2021). Бюро економічної безпеки України: нові погляди на забезпечення національної економічної безпеки. *Вісник кримінального судочинства*. № 1–2. С. 65–78. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-5372.2021.1-2/65-78>
- Чернявський, С., Присяжний, В., Стрільців, О. et al. (2024). *Застосування космічних і геоінформаційних технологій під час виявлення та розслідування кримінальних правопорушень*. Національна академія внутрішніх справ
- Шевчук, В. (2022). Криміналістичне забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України: проблеми та напрямки удосконалення. *Problems of legality*. Вип. 156. С. 114–129. DOI: 10.21564/2414-990X.156.246537
- Шило, О. (2021, трав.). *Проблемні питання реалізації ризик-орієнтованого підходу в діяльності Бюро економічної безпеки України*. [Доповідь]. Міжнародна науково-практична конференція «Законодавче забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України», Харків–Київ, Україна. URL: https://www.navs.edu.ua/files/naukovadiyalnist/naukovi-zaxodi/konferencii/2023/02/konf_170521.pdf
- Школьніков, В. (2021, трав.). *Досвід підготовки кримінальних аналітиків у Національній академії внутрішніх справ*. [Доповідь]. Міжнародна науково-практична конференція «Законодавче забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України», Харків–Київ, Україна. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c0a63ab-8d47-40d7-ab8e-95b254f68fb7/content>