

для бізнесу, і для держави. **Водночас за ці пів року очікування швидких результатів стикнулися з реальністю: інституція перебуває в процесі глибокої внутрішньої перебудови.**

Цивільський фактично виконує роль кризового менеджера. Його призначення збіглося з іншою ключовою вимогою «перезавантаження» — повною атестацією працівників Бюро, передбаченою законом, ухваленим на вимогу МВФ у червні 2024 року. До того ж у БЕБ сьогодні працює лише третина від передбаченої чисельності штату. Частина співробітників проходить перевірку, нових потрібно набрати за конкурсом. **Усе це суттєво обмежує спроможність органу демонструвати швидкі результати — щонайменше в короткій перспективі.**

Тож що насправді визначає ефективність БЕБ сьогодні? Чи достатньо в нього ресурсів і повноважень для виконання своїх завдань? І чи коректно взагалі оцінювати його роботу на цьому етапі лише за кількісними показниками?

Читайте також: **Генпрокурор призначив у Конкурсну комісію САП адвоката Киви та інших агентів ФСБ, який допомагав "ухилянтам" тікати за кордон. Який "генпрокурор", такі і кадри**

Від задуму до запуску: як з'явилося БЕБ?

Головне завдання БЕБ — протидія правопорушенням, які підривають функціонування економіки держави. Йдеться про злочини в економічній сфері та виведення «тіньового» сегменту бізнесу в «білий». Тобто щоби бізнес працював, розвивався й сплачував податки, наповнюючи державний і місцеві бюджети.

Акцент на «процвітання» не випадковий. Це не лише про податки, а й про правила гри: відсутність тиску з боку органів правопорядку (*«маски-шоу», вимагання «ренти за кришу»*), передбачуваність та інвестиційну привабливість — як для українського, так і для іноземного бізнесу. Однак є ключове «але»: **БЕБ фактично не функціонувало повноцінно від моменту створення 2021 року.** І саме це багато в чому визначає те, що ми бачимо сьогодні.

Йдеться про незавершену реформу податкової міліції. Формально її ліквідували ще 2016 року, але фактично вона проіснувала до 2021-го. За цей час держава кілька разів намагалася створити новий орган — фінансову поліцію, Службу фінансових розслідувань, Національне бюро фінансової безпеки. Лише 2020 року цю спробу нарешті було реалізовано, а 2021-го закон про БЕБ набрав чинності. Його створювали за логікою спеціалізованих органів — на кшталт НАБУ чи ДБР: із окремою підслідністю, конкурсним відбором і гарантіями незалежності. Але, як показала практика, лише скопіювати профільний закон недостатньо.

Майже одразу виникли проблеми з керівництвом і конкурсними процедурами.

На це наклалася воєнний стан, і врешті Україна взяла на себе зобов'язання «перезавантажити» БЕБ. Цьому передувала критичний висновок Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради (*2023 року*), а також відверте невдоволення бізнес-асоціацій, які говорили про ті самі практики, що й за часів податкової міліції: тиск, вимагання, безпідставні обшуки.

Станом на початок 2024 року репутацію БЕБ коротко описували так: «податкових мільйонерів просто перевели з одного органу до іншого».

Читайте також: **Євроінтеграційний підсумок: що «забули» виправити в законі Зеленського після атаки влади на САП та НАБУ**

Добір є, але людей бракує

У червні 2024 року **Закон** «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення роботи Бюро економічної безпеки України» запустив новий конкурс на посаду директора та передбачив атестацію всіх працівників БЕБ. Олександра Цивільського призначили в умовах, коли саме «перезавантаження» стало ключовою вимогою до інституції. Паралельно нове керівництво мало розпочати кадровий відбір на вакантні посади.

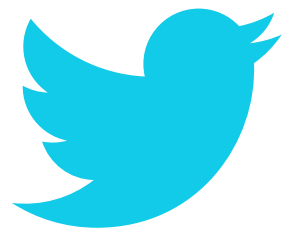
Упродовж 18 місяців БЕБ зобов'язане провести повну атестацію й доукомплектувати штат. Відлік цього процесу розпочався 6 серпня 2025 року. Водночас за всі роки існування Бюро вдалося набрати лише близько третини необхідної кількості працівників — приблизно 1200 із максимально можливих 4000.

Для проведення атестації створено кадрові й атестаційні комісії за участю міжнародних експертів і представників громадськості. Як і в поліції чи прокуратурі, вона передбачає три етапи: тести на знання законодавства, перевірку загальних здібностей і співбесіду, під час якої оцінюють добросовісність.

Водночас досвід попередніх реформ органів правопорядку свідчить, що така модель є складною і не завжди ефективною. Ризики судових поновлень залишаються високими. Альтернативою могло б бути посилення внутрішнього контролю та дисциплінарної відповідальності, однак нове керівництво БЕБ обмежене вимогами закону 2024 року і змушене діяти в його межах.

Є й інша проблема: **сама атестація фактично відсуває основну роботу органу на другий план.** Працівники готуються до тестів, збирають документи, беруть відпустки. Як наслідок, частина функцій Бюро опиняється «на паузі» — замість розслідувань і аналітики ресурси витрачаються на внутрішній процес перезавантаження.

Набір нових працівників за конкурсом — і ще один серйозний виклик. Йдеться про більш як 2700 вакантних посад, до яких додаються звільнення за результатами атестації. Також уже зараз близько 100 співробітників відмовились її проходити.



Однак проблема не лише в кількості, а й в умовах. Робота в БЕБ менш приваблива, ніж у НАБУ чи ДБР. І річ не у функціоналі — для слідчих чи детективів різниця між економічними, корупційними чи службовими злочинами не є принциповою. **Ключовий чинник — оплата праці.** Формально оклади в БЕБ, НАБУ і ДБР однакові — 22 прожиткових мінімуми. Але якщо в НАБУ і ДБР використовується повний розмір (3028 грн), то в БЕБ — занижений (2102 грн). Як наслідок, працівники БЕБ отримують приблизно на третину менше. І поки цієї диспропорції не буде вирішено на рівні бюджету, розраховувати на конкурентний відбір кадрів складно.

У підсумку БЕБ залишається критично недоукомплектованим. І поки тривають атестації та конкурси, його спроможність демонструвати якісно нові результати об'єктивно обмежена. Саме з урахуванням цих чинників і варто оцінювати його роботу сьогодні.

Читайте також: **"Показники розкриття" злочинів впали через нестачу ресурсу, але найбільша проблема попереду - експерт**

БЕБ у дії: повноваження та специфіка органу

Основний масив проваджень БЕБ — це сфери, де економіка недоотримує кошти через несплату податків і зборів. **Ідеться як про класичні економічні злочини — розтрату майна чи ухилення від сплати податків у великих масштабах, — так і про порушення правил акцизів та контрабанду товарів.** Останнє охоплює широкий спектр — від ввезення продукції без розмитнення до нелегального обігу підакцизних товарів, зокрема алкоголю й тютюну. Сюди ж належать і так звані чорні АЗС, які працюють без належних дозволів і фактично поза податковим полем.

У цьому сенсі ключовим бенефіціаром роботи БЕБ є держава, адже йдеться про наповнення бюджету. Водночас інтерес до результатів роботи Бюро має й бізнес. Адже в умовах, коли ринок переповнений контрабандою та контрафактом, виграє не той, хто ефективніше працює, а той, хто краще «оптимізує» бізнес-модель, нерідко ухиляючись від сплати податків. Це спотворює конкуренцію та підриває довіру до правил гри. **Саме тому запит на появу інституції, яка не лише карає, а й формує зрозумілі правила, є спільним як для держави, так і для легального бізнесу.**

Окрім процесуальної роботи, БЕБ намагається вибудувати інший формат взаємодії — через діалог із бізнес-асоціаціями. За перші пів року вдалося налагодити базову комунікацію й окреслити підхід: не тиск і «збирання ренти», а створення умов, за яких працювати в «білій» зоні стає вигідніше, ніж у «тіні». Це напряму пов'язано і з бюджетом, і з інвестиційною привабливістю країни. У довгостроковій перспективі результатом роботи БЕБ має стати витіснення тіньових практик і формування передбачуванішого ринку.

За інформацією ЛЗІ, у березні-квітні 2026 року БЕБ має опублікувати оновлену Стратегію інституційного розвитку. Чинний документ, ухвалений на початку 2024-го, не враховує бачення нового керівництва та потребує перегляду.

Окремо варто згадати й про спроби посилити інституційну спроможність Бюро. **Під час нещодавнього візиту до США керівництво БЕБ обговорювало питання гарантій незалежності органу.** З огляду на досвід роботи нинішньої команди (зокрема вихідців із НАБУ), не виключено, що надалі Бюро намагатиметься частково запозичити цю модель — передусім у частині інституційних гарантій.

Читайте також: **Заступник голови НАЗК: Чим вища посада, тим гірший процес подачі декларації**

Точка зростання vs результати: на чому БЕБ має сфокусуватися

З моменту призначення Цивінського минуло майже вісім місяців. Цього достатньо, щоб оцінити не стільки кінцеві результати, скільки динаміку змін і напрямок руху Бюро.

Серед помітних кроків — активізація роботи в сегментах, пов'язаних із порушенням акцизних правил і тіньовими ринками. Йдеться про паливо, контрафактний тютюн і каву, а також електроніку, яку масово завозять без належного розмитнення. **Однак для довгострокового ефекту БЕБ має діяти на випередження: бізнес швидко адаптується, змінює схеми і знаходить нові способи ухилення від сплати податків.**

Це означає, що Бюро має не лише реагувати, а й прогнозувати такі зміни. А для цього потрібні ресурси — кадрові, фінансові й аналітичні. Без доукомплектування штату та посилення спроможності масштабувати цю роботу буде складно.

Якщо ж звернутися до формальних показників, то звіт БЕБ за 2025 рік фіксує певні зрушення: збільшення надходжень податків приблизно на 100 млн грн унаслідок припинення схем «дроблення» бізнесу, вилучення підакцизних товарів і майна орієнтовно на 3 млрд грн, а також зростання задекларованих виторгів — від 380,4 млрд грн 2024 року до 403,4 млрд грн 2025-го. У самому Бюро це пов'язують із поступовою детінізацією ринку.

Втім, оцінювати ефективність роботи БЕБ лише за цими цифрами — недостатньо. Економічні злочини складніше оцінювати в плані позитивного ефекту, ніж корупційні чи загальнокримінальні. Найпоширеніше покарання в таких справах — штраф, і завдання полягає не у знищенні бізнесу, а в тому, щоби змусити його працювати за правилами. Надмірно каральний підхід може мати зворотний ефект — зниження економічної активності та, як наслідок, недоотримання податків. Тому в разі порушень, пов'язаних із податковою дисципліною, логіка реагування поступово



||

зміщується від суто каральної до стимулювальної.

Саме в цьому контексті БЕБ почало обговорювати альтернативні підходи до вирішення кримінально-правових спорів. Зокрема запропоновано механізм, що дає змогу закрити провадження ще на стадії повідомлення про підозру — без судового рішення. Йдеться про своєрідний «податковий компроміс», коли збитки державі не лише відшкодовуються, а й додатково сплачується штраф у розмірі 150-200%.

Такі інструменти покликані не лише карати, а й створювати стимули для виходу бізнесу з «тіні». Водночас їх запровадження потребує обережності, адже йдеться про зміну балансу між інтересами держави та принципом невідворотності відповідальності.

Читайте також: **В. о. керівника детективів БЕБ Ткачук став на бік злочинців з "тютюнової мафії". Це людина Татарова**

Робота «в довгу» замість надій на кожне півріччя?

Говорити про зміну парадигми у сфері протидії економічним злочинам іще зарано. **Водночас перші кроки БЕБ можна розглядати як маркер і потенційну основу для довгострокових змін.** Йдеться й про поступову нормалізацію відносин із бізнесом, і про пошук збалансованих підходів до регулювання «тіньового» сегменту, і про створення умов, за яких працювати за правилами стає вигідніше, ніж їх обходити.

Реальний ефект від цих змін можна буде оцінити лише тоді, коли Бюро запрацює на повну — передусім після завершення атестацій і конкурсів та доукомплектування штату. До того моменту будь-які оцінки неминуче залишатимуться проміжними.

Втримати заданий курс, паралельно вирішуючи кадрові, бюджетні й організаційні проблеми, — складне завдання. Але саме від здатності БЕБ не звернути з цього курсу залежатиме, чи перетвориться «перезавантаження» на реальну інституційну зміну, а не чергову імітацію реформи.

Водночас ключовим викликом залишається не тільки внутрішня трансформація самого Бюро, а й середовище, в якому воно працює. Ще на старті нове керівництво декларувало готовність відкрито говорити про можливий вплив неформальних центрів ухвалення рішень. Однак за пів року публічної розмови на цю тему так і не відбулося. Чи є спроби тиснути на БЕБ із боку офісу президента чи інших «неформальних» джерел впливу? Питання відкрите. *(Тим часом наші джерела підтверджують, що бек-офіс пана Гагача досі існує, а влада й далі намагається впливати через нього на БЕБ. Олександр Цивінський під час інтерв'ю обіцяв нам звернутися до НАБУ та САП по допомогу за крайньої потреби. Схоже, така потреба вже виникла. — ZN.UA.)*

Не менш важливим є й питання інституційних гарантій незалежності самого БЕБ. Досвід антикорупційної інфраструктури свідчить, що без чітко вибудованої системи запобіжників — від процедур призначення керівництва до процесуальної автономії — будь-які спроби змін залишаються вразливими до політичного впливу. І саме в цій площині БЕБ поки що лише на початку шляху. У Бюро немає окремої спеціалізованої прокуратури й суду, тож багато залежить від того, як буде вибудовано стосунки з прокуратурою, що здійснює процесуальне керівництво. **Законопроект №12439**, який, імовірно, ухвалить найближчими днями, може погіршити ситуацію для БЕБ. А скільки таких ідей у противників цього органу — можна лише припускати.

Саме тому говорити про БЕБ як про повністю сформований новий орган наразі передчасно. Сьогодні це радше інституція в процесі становлення — з правильним напрямком руху, але ще не гарантованим результатом.

Зміни в системі мають бути видимими й проговореними публічно. Без чесної та відкритої розмови керівництва БЕБ із суспільством, яке передусім зацікавлене в появі ефективної правоохоронної інституції, в разі тиску буде складно знайти підтримку зовні й побудувати орган, який справді стоїть на захисті економічної безпеки.

—
Євген Крапивін, керівник напрямку «Правопорядок» Лабораторії законодавчих ініціатив; опубліковано у виданні **ZN.ua**

Читайте також:

- **Як заброньовані від фронту з Нацполіції та БЕБ заробляють мільйони доларів на порнографії**
- **Принцип відкритого обличчя та рівних умов для бізнесу - голова БЕБ Цивінський виступив зі зверненням. Тим часом корумповані "татарівці" готують заколот**
- **Вони нас сжеруть. Золота орда: чим займаються 11 заступників одного міністра?**
- **"Від роботи БЕБ і митниці дохідна частина бюджету дуже сильно "провисає" - Олександр Леменов**
- **Уряд нарешті призначив Цивінського директором БЕБ**
- **Цивінський пройшов поліграф, сьогодні його можуть призначити директором БЕБ**
- **Обраний за конкурсом на директора БЕБ детектив НАБУ Цивінський: Рішення уряду відхилити мою кандидатуру не відповідає закону**
- **Переможець конкурсу на посаду директора БЕБ Цивінський, заявив, що СБУ не виявила підстав для його непризначення**
- **Цивінський погодився пройти поліграф, хоча це не прописано законом**



НОВИНИ ПАРТНЕРІВ

РЕКЛАМА

Читайте «Аргумент» в [Facebook](#) и [Twitter](#)

Если вы заметили ошибку, выделите ее мышкой и нажмите **Ctrl+Enter**.

Коментарі

ВІДЕО

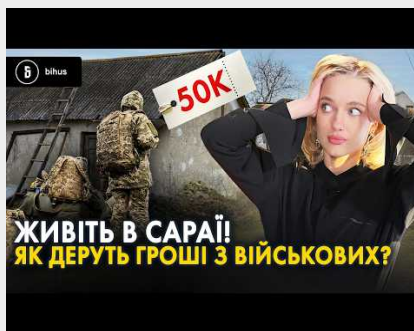
Про що не можна було жартувати в СРСР



HEAVY SHOT, VAMPIRE, NEMESIS: як «Баба Яга» б'є ок*пантів



Воюєш? Плати більше! 50к за оренду і космічні комісії: як виглядає ринок житла на фронті?



[Головна](#) [Про сайт](#) [Опитування](#)

© 2011 «АРГУМЕНТ»

Републікація матеріалів: для інтернет-видань обов'язковим є пряме гіперпосилання, для друкованих видань - запитом через електронну пошту. **Посилання або гіперпосилання повинні бути розташовані при використанні тексту - на початку використовуваної інформації, при використанні графічної інформації - безпосередньо під об'єктом запозичення.** При републікації в електронних виданнях у кожному разі використання вставляти гіперпосилання на головну сторінку сайту argumentua.com та на сторінку розміщення відповідного матеріалу. За будь-якого використання матеріалів не допускається зміна оригінального тексту. Скорочення або перекомпонування частин матеріалу допускається, але тільки в тій мірі, якою це не призводить до спотворення його сенсу.

Редакція не несе відповідальності за достовірність рекламних оголошень, розміщених на сайті, а також за вміст веб-сайтів, на які дано гіперпосилання.

Контакт: uargumentum@gmail.com