

## **Ключові напрями підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні**

**Тетяна Мосійчук,**

*к.е.н, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: TetianaMK@krok.edu.ua*

**Андрій Кузьмук,**

*студент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: KuzmukAV@krok.edu.ua*

У розпорядженні держави перебуває великий обсяг конфіскованих, націоналізованих та арештованих активів, зокрема, пов'язаних із розслідуванням кримінальних справ, вилучених у олігархів в умовах воєнного стану, а також російських активів. Проте державна політика щодо управління цими активами не завжди є ефективною, що проявляється у низькій економічній віддачі, корупційних схемах або занедбанні активів. Налагодження прозорих і ефективних механізмів управління такими активами дозволить отримати додаткові доходи до Державного бюджету, зменшити корупційні ризики та забезпечити справедливий розподіл ресурсів у інтересах економіки держави та суспільства в цілому.

В Україні створений спеціальний державний орган для виявлення, розшуку і управління активами, здобутими незаконним шляхом у результаті корупційних та інших злочинів, — Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) [1]. Управління арештованими активами здійснюється на основі судового рішення або за згодою власника. АРМА також проводить конкурси для вибору управителів, які отримують винагороду залежно від результатів ефективного управління активами.

Основні напрями діяльності АРМА включають розшук та управління активами. Серед фінансових активів, розшуканих у 2023 році, лідирують частки у статутних капіталах (33928,73 млн грн), а також грошові кошти в гривнях (6992,38 млн грн). Значний обсяг належить також автомобільному транспорту (14830 од.) та житловій нерухомості (5543 од.), земельним ділянкам (27178 од.) та тваринам (23781 од.) [2]. Інші категорії включають віртуальні активи, сільськогосподарську продукцію та цінні папери.

Як свідчить звіт Агентства за 2023 рік [3], на фінансування АРМА з державного бюджету було виділено 171,7 млн грн, тоді як загальні надходження до бюджету склали 191 млн грн. З них 101,3 млн грн забезпечено через управління активами (у 2022 році – 34,79 млн грн), а 89,7 млн грн отримано як інші доходи, зокрема від реалізації активів (у 2022 році – 0 грн).

АРМА управляє грошовими активами загальним обсягом 5,7 млрд грн, які включають 190 депозитних траншів та 13 пакетів придбаних ОВДП. У 2023 році чистий приріст активів склав 3,5 млрд грн, зокрема приріст ОВДП – 2,8 млрд грн. Депозитний портфель формується з коштів, отриманих від

реалізації арештованих активів, а також переданих у готівковій та безготівковій формі. За рік АРМА отримала 570,64 млн грн від реалізації активів, розміщуючи їх у державному банку, що принесло понад 45,33 млн грн доходу. Протягом 2023 року АРМА отримала в управління грошові кошти у готівковій та безготівковій формах на загальну суму понад 2,03 млрд грн, 8,7 млн дол. США та 4,8 млн євро, на які було нараховано 114,76 млн грн у гривневому еквіваленті. Станом на кінець 2023 року портфель досяг рекордних 1,806 млрд грн, включаючи 954 млн грн, 13,9 млн дол. США та 7,7 млн євро. У 2023 році надходження до Державного бюджету України від реалізації арештованих активів склали 89,7 млн грн.

Система управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні все ще перебуває на етапі становлення. Незважаючи на щорічне виявлення та передачу в управління активів на десятки мільярдів гривень, лише у 2023 році фінансовий результат діяльності АРМА вперше перевищив витрати на утримання Агентства. Більша частина доходів формується не за рахунок активного управління майновими комплексами, а завдяки процентним надходженням від вкладень у державні облігації, а основна частина доходу від передачі активів в управління надходить від п'яти управителів, переважно в нафтогазовій сфері.

Аналіз ключових проблем, які виникають у практиці управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні [7; 8], показав, що вони включають як універсальні для всіх країн питання, так і специфічні виклики, що характерні саме для України. Серед стандартних проблем можна виділити юридичні та нормативні бар'єри (неповноту законодавства і заплутану судову практику), проблеми прозорості та обліку (відсутність єдиного реєстру та недостатній обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами), інституційні та організаційні складнощі (низький рівень координації між відомствами та дефіцит кваліфікованих фахівців), економічні та господарські проблеми (неефективне управління і знецінення активів), а також корупційні ризики та соціальні й репутаційні виклики (недостатня прозорість перед суспільством і управління в інтересах окремих груп чи задля особистої вигоди управителів). Серед специфічних для України викликів виділяються невизначеність у судових рішеннях, затримки у виборі управителів, недоліки у плануванні передачі активів до управління, недостатня відповідальність правоохоронних органів за збереження активів до моменту передачі, обмеженість прав та повноважень управителя тощо.

З урахуванням поточного стану державної системи управління вилученими активами в Україні, виявлених проблем і кращої світової практики (зокрема рекомендацій Світового банку та ООН [4]) доцільно запропонувати такі ключові рекомендації щодо підвищення ефективності цієї системи:

1. Впровадження ретельного аналізу кожного активу (визначення перспектив управління та попереднє планування процесів управління).
2. Впровадження диверсифікованих типових сценаріїв управління для окремих класів активів (соціально-важливі, нецікаві для управителів і покупців,

нетривалого зберігання).

3. Покращення інформаційного забезпечення процесів управління та звітності (створення не просто реєстру, а єдиної інформаційної системи про активи з використанням сучасних технологій, збір інформації про потенційні активи ще під час судових розглядів, розміщення детальної інформації про активи в управлінні).

4. Забезпечення взаємодії між усіма задіяними сторонами (судами, прокуратурою, агентством з управління активами, потенційними управителями).

5. Удосконалення законодавства на основі виявлених проблем, рекомендацій експертів і кращої міжнародної практики (зокрема, внесення до обов'язків судів вказувати конкретний спосіб розпорядження вилученими активами, детальне прописування повноважень управителів тощо).

6. Залучення приватних організацій до управління активами на системній основі (створення реєстру надійних управителів, залучення консалтингових, бухгалтерських та інших спеціалізованих компаній із надання бізнес-послуг).

7. Забезпечення ресурсами (зокрема, кадровими, інвестиційними, інформаційними).

8. Впровадження ефективних засобів аналізу ефективності управління активами (зокрема, бенчмаркінг [5] – порівняння результатів використання активів з аналогічними активами, які функціонують у приватному секторі).

9. Впровадження ефективних антикорупційних механізмів (включно із звітністю перед громадськістю, використання інструментарію економічного форензіку [6]).

Такий підхід сприятиме системному вдосконаленню процесів управління вилученими активами та вирішенню існуючих проблем.

За результатами дослідження було отримано такі висновки:

1. Щороку до розпорядження держави надходить великий обсяг конфіскованих, націоналізованих та арештованих активів, тому питання ефективного управління цими активами є дуже актуальним.

2. В Україні розшуком і управлінням такими активами займається спеціальний державний орган — Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА).

3. Система управління відповідними активами в Україні все ще перебуває на етапі становлення та її ефективність потребує підвищення, адже незважаючи на десятки мільярдів гривень активів в управлінні, фінансовий ефект від управління такими активами лише незначно перевищує витрати на функціонування АРМА.

4. Основні проблеми включають: юридичні бар'єри (неповне законодавство, судова невизначеність), недостатня прозорість (неповнота реєстрів, слабка комунікація), організаційні труднощі (низька координація, брак фахівців), економічна неефективність (знецінення активів), корупційні ризики, соціальна недовіра, затримки у передачі активів, обмежені повноваження управителів, слабка відповідальність правоохоронців за збереження активів.

5. Запропоновано такі ключові напрями удосконалення системи управління вилученими активами: проведення ретельного аналізу активів, запровадження

різноманітних типових сценаріїв для різних класів активів, покращення інформаційної підтримки управлінських процесів та звітності, забезпечення взаємодії між усіма залученими сторонами, удосконалення законодавства, залучення приватних організацій до управління активами на системній основі, належне ресурсне забезпечення, а також впровадження дієвих механізмів оцінки ефективності управління активами та ефективних антикорупційних заходів.

### Список використаних джерел

1. Закон України № 772-XIX «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 1, ст.2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19>.
2. Основні показники діяльності у сфері виявлення та розшуку активів. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/pokaznyku>
3. Звіт про діяльність Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, за 2023 рік. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/files/general/2024/04/12/20240412190505-61.pdf>
4. *Managing Seized and Confiscated Assets: A Guide for Practitioners*. World Bank. URL: <https://star.worldbank.org/sites/default/files/2023-12/AssetMan-report-04.pdf>
5. Панкратова Л.А., Макушок О.В., Бобко В.В. (2020) Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 3 (26). С. 87-91.
6. Мисник К.П. (2024) Інтеграція механізму цифрового економічного форензіку в систему управління підприємствами. *Економіка промисловості*. 2 (106). С. 64-76.
7. Характерні проблеми управління арештованим рухомим майном. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/news/typical/harakterni-problemi-upravlinnya-areshtovanim-ruhomim-maynom>
8. Проблеми та виклики управління арештованими корпоративними правами у воєнний час. *JustTalk*. URL: <https://justtalk.com.ua/post/problemi-ta-vikliki-upravlinnya-areshtovanimi-korporativnimi-pravami-u-voennij-chas>