

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Кузьмук Андрій Валерійович

Кваліфікаційна робота

Підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та
арештованими активами

073 МЕНЕДЖМЕНТ
«Бізнес адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
А.В. Кузьмук

Науковий керівник:
Мосійчук Т.К., к.е.н., доцент

Київ – 2025

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ABSTRACT	Ошибка! Закладка не определена.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФІСКОВАНИМИ, НАЦІОНАЛІЗОВАНИМИ ТА АРЕШТОВАНИМИ АКТИВАМИ	10
1.1. Важливість підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами для економіки держави.....	10
1.2. Аналіз теоретико-методичних і практичних підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами	17
1.3. Аналіз нормативно-правової бази управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ВИЯВЛЕННЯ, РОЗШУКУ ТА УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ, ОДЕРЖАНИМИ ВІД КОРУПЦІЙНИХ ТА ІНШИХ ЗЛОЧИНІВ (АРМА).....	38
2.1. Загальна інформація та правові засади діяльності АРМА.....	38
2.2. Організаційна та територіальна структура АРМА	44
2.3. Аналіз показників діяльності АРМА	49
2.4. Аналіз основних проблем в сфері управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФІСКОВАНИМИ, НАЦІОНАЛІЗОВАНИМИ ТА АРЕШТОВАНИМИ АКТИВАМИ В УКРАЇНІ	71
3.1. Ключові напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні	71
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні.....	78
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

АНОТАЦІЯ

Дипломна магістерська робота вищої освіти ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес адміністрування» на тему «Підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами» містить 101 сторінку, 4 таблиці, 5 рисунків, список літератури з 54 найменувань, 1 додаток.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. УПРАВЛІННЯ, КОНФІСКОВАНІ АКТИВИ, НАЦІОНАЛІЗОВАНІ АКТИВИ, АРЕШТОВАНІ АКТИВИ, АРМА.

Мета роботи – дослідити актуальні міжнародні та українські досягнення у питаннях управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами, а також сучасну ситуацію у цій сфері в Україні та особливості роботи Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА), й на цій основі розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління такими активами.

В роботі було поставлено і вирішено такі завдання: обґрунтовано важливість підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами для економіки держави; проведено аналіз методичних і практичних підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами; проаналізовано нормативно-правову базу управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні; досліджено загальну інформацію про АРМА; проаналізовано організаційну та територіальну структуру АРМА; виконано аналіз показників діяльності АРМА; виділено основні проблеми у системі управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні; запропоновано основні напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні; зроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні.

Об'єкт дослідження – відносини, що складаються в сфері вироблення підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами. Предмет дослідження – стратегії та методи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами. Для досягнення поставленої мети використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження: аналізу – для дослідження процесів управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами, а також для опрацювання нормативно-правових, наукових та інших джерел за темою дослідження, у тому числі для дослідження організаційно-правових засад вилучення та управління активами; узагальнення – для формулювання авторського тлумачення змісту основних понять дослідження й надання авторського бачення змісту принципів управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні; порівняння – для співставлення рекомендацій експертів і міжнародних інституцій з українською практикою; індукції – для виділення проблем в сфері управління вилученими активами; синтезу – для розробки концептуальних засад та формулювання рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні.

SUMMARY

Degree work of an applicant of higher education degree "Master" specialty 073 "Management", specialization "Business administration" on the topic "Improving the efficiency of managing confiscated, nationalized and seized assets" contains 101 pages, 4 tables, 5 figures, a list of references consisting of 54 titles, 1 appendix.

KEYWORDS. MANAGEMENT, CONFISCATED ASSETS, NATIONALIZED ASSETS, ARRESTED ASSETS, ARMA.

The objective of the work is to investigate current international and Ukrainian achievements in the management of confiscated, nationalized and arrested assets, as well as the current situation in this area in Ukraine and the specifics of the work of the National Agency of Ukraine for Finding, Tracing and Management of Assets Derived from Corruption and Other Crimes (ARMA), and on this basis to develop recommendations for the improvement of the efficiency of the management of such assets.

The following tasks were set and solved in the work: the importance of improving the efficiency of management of confiscated, nationalized and arrested assets for the economy of the country was substantiated; methodological and practical approaches to the management of confiscated, nationalized and arrested assets were analyzed; the regulatory and legal framework for the management of confiscated, nationalized and arrested assets in Ukraine was analyzed; general information about ARMA and the legal principles of the Agency's activities were studied; the organizational and territorial structure of ARMA was analyzed; an analysis of ARMA's performance indicators was carried out; the main problems in the system of management of confiscated, nationalized and arrested assets in Ukraine were identified; the main directions for improving the system of management of confiscated, nationalized and arrested assets in Ukraine were proposed; practical recommendations were made to improve the management system for confiscated, nationalized and arrested assets in Ukraine.

The object of the study is the relations that develop in the field of developing approaches to the management of confiscated, nationalized and arrested assets. The subject of the study is strategies and methods of managing confiscated, nationalized and arrested assets. To achieve the set goal, the following general scientific methods of research were used: analysis – to study the processes of managing confiscated, nationalized and arrested assets, as well as to process regulatory, scientific and other sources on the topic of the study, including to study the organizational and legal foundations of asset seizure and management; generalization - to formulate the author's interpretation of the content of the main concepts of the study and provide the author's vision of the content of the principles of managing confiscated, nationalized and arrested assets in Ukraine; comparison – to compare the recommendations of experts and international institutions with Ukrainian practice; induction – to identify problems in the field of managing seized assets; synthesis – to develop conceptual principles and formulate recommendations for improving the management system of confiscated, nationalized and arrested assets in Ukraine.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що 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. Про недостатню ефективність управління такими активами свідчать як доволі скромні результати діяльності спеціалізованої державної агенції (АРМА), так і звіти Рахункової палати та висновки експертів, проте ефективне управління цими активами може сприяти наповненню державного бюджету та забезпеченню ресурсів для відбудови інфраструктури, підтримки соціальних програм та розвитку економіки. Водночас державна політика щодо управління цими активами не завжди є ефективною, що проявляється у низькій економічній віддачі, корупційних схемах або занедбанні активів, які контролює держава. Налагодження прозорих і ефективних механізмів управління такими активами дозволяє зменшити корупційні ризики та забезпечити справедливий розподіл ресурсів у інтересах економіки держави та суспільства в цілому. Незважаючи на те, що управлінням вилученими активами займаються як АРМА, так і Фонд держмайна (ФДМУ), базою дослідження було обрано саме АРМА, а не ФДМУ, оскільки ФДМУ управляє саме державним майном, управління яким є окремою темою дослідження та не залежить від того, чи було воно державним відразу, або стало таким після конфіскації.

Теоретичне і практичне значення полягає в узагальненні теоретичних, методичних і практичних напрацювань щодо управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні.

Об’єкт дослідження – відносини, що складаються в сфері вироблення підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами.

Предмет дослідження – Стратегії та методи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами.

Мета роботи – дослідити актуальні міжнародні та українські досягнення у питаннях управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами, а також сучасну ситуацію у цій сфері в Україні та особливості роботи Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА), й на цій основі розробити рекомендації із державою заходів щодо підвищення ефективності управління такими активами.

Згідно з метою в роботі було поставлено та виконано такі **завдання**:

- 1) обґрунтувати важливість підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами для економіки держави;
- 2) провести аналіз методичних і практичних підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами;
- 3) проаналізувати нормативно-правову базу управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні;
- 4) дослідити загальну інформацію про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА), та правові засади діяльності АРМА;
- 5) проаналізувати організаційну та територіальну структуру АРМА;
- 6) виконати аналіз показників діяльності АРМА;
- 7) виділити основні проблеми у системі управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні;

8) запропонувати основні напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні;

9) розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні.

Джерела інформації. Інформаційно-аналітична база дослідження включає міжнародне та українське законодавство, публікації вітчизняних і зарубіжних учених, інтернет-ресурси, рекомендації Європейської антикорупційної ініціативи, а також особисті спостереження та дослідження автора на тему управління вилученими активами. При підготовці дипломної роботи використовувалася інформація з інтернет-джерел, сайтів міжнародних антикорупційних агенцій (зокрема Transparency International), Кабінету міністрів України, Агентства з розшуку та менеджменту активів (ARMA) і Рахункової палати України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження: аналізу – для дослідження процесів управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами, а також для опрацювання нормативно-правових, наукових та інших джерел за темою дослідження, у тому числі для дослідження організаційно-правових засад вилучення та управління активами; узагальнення – для формулювання авторського тлумачення змісту основних понять дослідження й надання авторського бачення змісту принципів управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні; порівняння – для співставлення рекомендацій експертів і міжнародних інституцій з українською практикою; індукції – для виділення проблем в сфері управління вилученими активами; синтезу – для розробки концептуальних засад та формулювання

рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФІСКОВАНИМИ, НАЦІОНАЛІЗОВАНИМИ ТА АРЕШТОВАНИМИ АКТИВАМИ

1.1. Важливість підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами для економіки держави

Перш ніж перейти до розгляду значення та важливості підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами для економіки, необхідно докладніше зупинитися на основних термінологічних категоріях, які будуть використовуватися в цьому дослідженні.

Конфісковані активи – це майно, яке було примусово безоплатно вилучене у власність держави в результаті відчуження всього або частини майна, яке належало засудженому на праві власності. Конфіскація майна призначається за тяжкі та особливо тяжкі корисливі злочини і в Україні може бути призначена лише у випадках, прямо передбачених Особливою частиною Кримінального кодексу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Націоналізовані активи – це примусово відчужені об'єкти права приватної власності на користь держави з мотивів суспільної необхідності за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості. При цьому слід зауважити, що це визначення є загальнонауковим, а в Україні загальний закон щодо націоналізації майна не ухвалений, хоча й існував у вигляді проекту [2], проте діє закон про «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» [18], яким фактично вводиться націоналізація відповідних активів без відшкодування.

Арештовані активи – це майно, на яке накладено обмеження щодо права користування або розпорядження в рамках кримінального провадження. Такі активи арештовуються, щоб запобігти їхній можливій передачі, продажу чи приховуванню. Прикладами арештованих активів можуть бути нерухомість, транспортні засоби та корпоративні права. Арешт майна – це встановлення обмеження на право його використання або відчуження з метою збереження активів до визначення їхньої подальшої долі. Такий захід застосовується судом або прокуратурою для забезпечення цивільного позову чи виконання рішення про конфіскацію майна [4].

Таким чином, конфісковані, націоналізовані та арештовані активи відрізняються за правовим статусом і підставами вилучення. Конфісковані активи вилучаються державою примусово як покарання за правопорушення або через недотримання певних умов, що зазвичай веде до остаточної втрати власності власником. Націоналізовані активи – це власність, яку держава викуповує або примусово забирає у приватних осіб чи компаній, перетворюючи її на державну власність з політичних, економічних або соціальних причин, часто з компенсацією. Арештовані активи тимчасово обмежені в праві користування та розпорядження власником на період розслідування або судового розгляду, але можуть повернутися власнику після завершення процедури або вирішення справи на його користь.

В цій роботі буде зроблений акцент на важливих в масштабах держави активах (важливих за критеріями вартості, соціальної та економічної значущості), без детального розгляду державної політики щодо конфіскованих, націоналізованих та арештованих побутових активів, які представляють інтерес для окремих осіб, але не є важливими в масштабах держави, таких як побутова техніка, предмети особистого вжитку тощо.

Підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами є важливим чинником економічного зростання економіки країни, стабілізації фінансової системи та підвищення довіри до державних інституцій. Ось ключові аспекти його важливості для економіки країни:

1. Збільшення доходів державного бюджету. Ефективне управління активами сприяє зміцненню економіки через збільшення доходів до бюджету, оскільки від ефективного управління такими активами можна отримати значні доходи, які поповнюють бюджет. Наприклад, доходи від продажу, оренди або управління конфіскованими активами можуть бути спрямовані на соціальні програми, інфраструктурні проекти, оборону та інші важливі для держави сфери. Це особливо актуально для країн, де рівень інвестиційного середовища та інституційної спроможності є недостатнім. Конфісковані активи, які держава ефективно адмініструє, можуть приносити прибуток, що направляється на фінансування важливих соціальних, інфраструктурних чи оборонних проектів. Це, своєю чергою, дозволяє країні покращувати якість державних послуг, інвестувати у розвиток критичної інфраструктури та зменшувати дефіцит бюджету.

2. Протидія корупції та злочинності. Вилучення активів, отриманих незаконним шляхом, та їхнє ефективне управління знижує мотивацію для корупційних та кримінальних схем. Це також сприяє розвитку бізнес-клімату, де менш імовірні корупційні ризики.

3. Підтримка економічної стабільності та зростання. Повернення активів, особливо у стратегічних галузях, дозволяє підтримувати контроль над важливими секторами економіки. Це може сприяти збереженню робочих місць, стимулювати інвестиції в інфраструктуру та створення нових робочих місць.

4. Залучення іноземних інвесторів. Прозорі та ефективні механізми управління конфіскованими активами підвищують довіру до інвестиційного середовища, оскільки залучення іноземних інвесторів також залежить від рівня прозорості в управлінні такими активами. Це показує потенційним інвесторам, що держава серйозно ставиться до дотримання прав власності та верховенства права, що, своєю чергою, зменшує ризики для бізнесу, який стає готовим вкладати кошти в економіку.

5. Соціально-економічна справедливість. У випадку націоналізації активів, пов'язаних із несправедливим або незаконним збагаченням, суспільство отримує справедливу компенсацію. Це зміцнює відчуття соціальної рівності та знижує суспільну напругу, якщо активи, здобуті незаконним шляхом, повертаються на користь країни.

6. Забезпечення національної безпеки. Державне управління конфіскованими або націоналізованими активами в стратегічно важливих секторах, як-от енергетика, транспорт чи інфраструктура, дозволяє контролювати та зменшувати ризики, пов'язані з національною безпекою. Коли держава може контролювати активи, які раніше перебували в руках корумпованих осіб або осіб, пов'язаних із злочинними угрупованнями, вона мінімізує загрози для економічної стабільності та національної безпеки. Це особливо актуально у випадку активів, які можуть бути пов'язані із суб'єктами, пов'язані з можливим впливом осіб чи організацій, що становлять загрозу економічній та соціальній стабільності або державному суверенітету.

7. Зниження дефіциту активів. Конфісковані активи можуть допомогти державі зменшити брак певних матеріальних або фінансових ресурсів. Наприклад, нерухомість або транспортні засоби можуть використовуватися державою або надаватися в оренду приватним компаніям, що сприяє розвитку економіки.

Отже, підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами здатне позитивно вплинути на макроекономічну стабільність, наповнення державного бюджету, зростання національної економіки та врешті підвищення рівня життя громадян.

В умовах країн із традиційно високим рівнем корупції, до яких належить і Україна (за оцінкою організації Transparency International, посідаючи 104 місце з 180 країн за зведеним Індексом сприйняття корупції [5], підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності, прозорості та довіри суспільства до державних інституцій. Ефективне управління такими активами має вирішальне значення, оскільки це один із інструментів боротьби з корупцією, що дозволяє перерозподілити активи на користь держави та суспільства, позбавляючи зловмисників незаконно нажитого майна. Виведення цих активів із тіні знижує мотивацію до корупційних дій, адже демонструє чіткі наслідки для тих, хто отримав незаконне збагачення. Крім того, у цій сфері можливі різні корупційні зловживання з боку посадовців і державних органів [6]. Наприклад, вони можуть навмисно занижувати вартість активів при їх оцінці, сприяючи продажу за заниженою ціною підконтрольним особам. Також можливий продаж активів «своїм» компаніям через непрозорі аукціони, створення перешкод для інших учасників, зволікання з продажем для користування активом або передача його «в довірче управління» підставним особам. Посадовці можуть затягувати процес вилучення активів, маніпулювати результатами конкурсу на управління або використовувати доходи від активів для особистих потреб. Отже ефективне управління конфіскованими активами є одним із способів забезпечення відповіді на запити суспільства щодо соціальної справедливості. В умовах високої корупції багато громадян відчувають недовіру до влади та мають сумніви в її здатності забезпечити справедливість. Коли

активи, здобуті незаконним шляхом, повертаються в суспільне користування та сприяють поліпшенню соціальних стандартів, громадяни починають відчувати, що держава дбає про їхні інтереси. Це посилює суспільну підтримку реформ і знижує рівень соціальної напруги, що вкрай важливо для стабільності в країні.

Ефективне управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами є особливо важливим під час військових конфліктів, оскільки ці активи можуть суттєво підтримати фінансову стабільність та національну безпеку. Залучені до бюджету кошти від продажу чи оренди конфіскованих активів дозволяють фінансувати оборонні витрати, гуманітарні програми для постраждалих від війни та інші пріоритетні сфери, зменшуючи залежність від зовнішньої допомоги. Ефективне управління також дозволяє державі зберегти контроль над стратегічними ресурсами та галузями, водночас мінімізуючи ризики потрапляння ключових активів під контроль недобросовісних гравців, дії яких можуть підірвати економічну стабільність. Крім того, прозоре адміністрування таких активів підвищує суспільну довіру, особливо важливу в кризовий час, зміцнюючи єдність і знижуючи рівень корупції. Все це в сумі робить управління активами дієвим інструментом підтримки населення країни в умовах конфлікту.

Потенційні переваги від економічних можливостей, які надає державі управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами, мають і іншу сторону: вони можуть викликати у державних органів спокусю вилучення активів у приватних власників, наприклад, для наповнення бюджету, або навіть для боротьби із політичними конкурентами. Цей аспект також важливо враховувати при обґрунтуванні державної політики щодо підвищення ефективності управління такими активами. Держава може зловживати своїми повноваженнями проти бізнесу під час конфіскації, націоналізації, арешту та управління економічними активами через ряд можливих дій, що підривають

довіру до державних інституцій і спричиняють ризики для підприємницького середовища. По-перше, можливе використання політично вмотивованих рішень для тиску на бізнес. Це може включати націлену конфіскацію або арешт активів бізнесу, що виступає проти влади або не підтримує державну політику, без достатніх юридичних підстав чи доказів правопорушень. По-друге, зловживання можуть проявлятися у штучному заниженні вартості активів перед їх продажем чи націоналізацією, що дозволяє наближеним до влади особам купувати їх за заниженими цінами. Такі операції часто є непрозорими, що унеможлиблює чесну конкуренцію. Також держава може маніпулювати процедурами управління активами, наприклад, призначати «довірених» управлінців, які витрачають доходи від активів на особисті цілі або розкрадають їх. У деяких випадках вилучені підприємства просто занепадають через недостатню увагу з боку держави або корупційні схеми, що завдає шкоди економіці та ринку праці. Такі зловживання шкодять інвестиційному клімату, оскільки інвестори, побоюючись несправедливого вилучення своїх активів, уникають вкладень у країну, що врешті послаблює економіку. Тому ефективне управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами має бути максимально прозорим та враховувати корупційні ризики та можливу особисту мотивацію посадовців при прийнятті рішень.

Таким чином, посилення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами має ключове значення для стабільності та розвитку економіки держави, особливо у країнах з високим рівнем корупції та під час військових конфліктів. Ефективне управління цими активами дозволяє суттєво збільшити доходи до бюджету через продаж, оренду або використання таких активів, що є важливим джерелом фінансування пріоритетних державних програм, зокрема оборонних витрат і соціальних ініціатив. Це знижує залежність держави від зовнішньої допомоги, зміцнюючи її

економічну незалежність. Прозорість і підзвітність у процесах управління активами знижують рівень корупційних ризиків, підвищуючи довіру громадян і бізнесу до державних інституцій, а також стимулюють притік інвестицій. Окрім цього, контроль над стратегічно важливими підприємствами у секторах енергетики, транспорту та оборони забезпечує національну безпеку та мінімізує ризики втрати критичних активів. Однак без належного регулювання є ризик зловживань, таких як заниження вартості активів для продажу наближеним особам, політично вмотивована конфіскація, непрозорі процедури призначення управителів, що можуть призвести до розкрадань чи занепаду підприємств. Відтак, забезпечення ефективного та прозорого управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами є потужним інструментом для розвитку національної економіки, зміцнення довіри суспільства до держави та створення більш справедливого економічного середовища.

1.2. Аналіз теоретико-методичних і практичних підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами

Науково-методичні підходи до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами з боку держави охоплюють комплекс заходів, орієнтованих на ефективне адміністрування та прозоре використання таких активів. В сучасних умовах вони розглядаються в контексті подолання економічних викликів і відновлення державної економіки.

Але перш ніж перейти до розгляду конкретних підходів, слід розглянути, які дії держава потенційно може вчинити щодо конфіскованих, націоналізованих або арештованих активів. Держава має кілька ключових варіантів розпорядження такими активами. Вибір на користь конкретного варіанту залежить від правових,

економічних та соціальних умов і спрямований на максимальну ефективність використання цих активів. Ось основні шляхи, якими держава може розпоряджатися такими активами [7]:

1. Продаж на аукціоні. Продаж активів через публічні аукціони — це поширена практика, яка дозволяє залучити кошти до державного бюджету. Аукціони, зазвичай, проводяться у відкритому форматі для забезпечення прозорості, що зменшує корупційні ризики. Використання електронних платформ (наприклад, системи Prozorro в Україні [8]) робить процес доступним для широкого кола учасників і сприяє справедливій конкуренції. Виручені кошти можуть бути використані для фінансування соціальних та економічних програм або на інші державні потреби.

2. Оренда. Оренда активів дозволяє державі отримувати стабільний дохід без необхідності продавати їх. Це може бути вигідним для об'єктів, які мають потенціал для довгострокового використання, як-от комерційна нерухомість, транспортні засоби або обладнання. Оренда також корисна для об'єктів, що мають соціальне значення, адже вони можуть бути передані в тимчасове користування громадським організаціям або бізнесам із соціальною місією.

3. Передача в державні підприємства або організації. У випадках, коли активи можуть мати стратегічне значення, їх передають у користування державним установам або підприємствам. Наприклад, сільськогосподарські землі можуть бути передані державним аграрним підприємствам, а об'єкти інфраструктури можуть використовуватися для розвитку транспортної чи енергетичної мережі. Це дозволяє державі розширити ресурсну базу без додаткових витрат на придбання нових активів.

4. Використання для соціальних потреб. Держава може використовувати частину конфіскованих або націоналізованих активів для соціальних програм. Наприклад, житлова нерухомість може бути передана для забезпечення житлом

переселенців, соціально незахищених груп або ветеранів. Такі дії відповідають гуманітарним цілям держави та допомагають вирішувати соціальні питання, що особливо актуально під час і після кризових ситуацій.

5. Переобладнання та модернізація для подальшого використання.

Деякі активи можуть вимагати оновлення або переобладнання, щоб збільшити їхню вартість або пристосувати до нових цілей. Наприклад, старі промислові об'єкти можуть бути модернізовані для створення нових виробничих потужностей або офісних просторів, а земельні ділянки можуть бути переоблаштовані для будівництва житлових чи комерційних об'єктів. Цей підхід дозволяє державі отримувати максимальну віддачу від активів і збільшувати їхню корисність.

6. Конверсія в державні облигації. Один із нових варіантів розпорядження конфіскованими активами полягає в їхній конверсії в державні облигації. У цьому випадку власники активів, які втратили їх через санкції або інші правові підстави, можуть отримати державні облигації в обмін на вартість активів. Це дозволяє державі зберегти контроль над активами, залучаючи інвестиції у внутрішню економіку.

7. Ліквідація або утилізація активів. Активи, які втратили свою ринкову або практичну вартість, можуть бути ліквідовані або утилізовані. Це стосується застарілої техніки, що не підлягає ремонту, або об'єктів, утримання яких є занадто дорогим і не приносить користі державі. Ліквідація дозволяє зекономити бюджетні кошти, які інакше були б витрачені на зберігання або обслуговування таких активів.

8. Міжнародне використання або передача в межах міжнародних ініціатив. Деякі активи, зокрема ті, що мають відношення до міждержавних процесів або санкцій, можуть бути передані міжнародним організаціям або використані в рамках міжнародних ініціатив. Наприклад, передача заморожених

активів для фінансування відновлення України після війни є одним з варіантів розпорядження активами, конфіскованими у держав-агресорів або їхніх представників.

Нижче наведені основні підходи та методології, що використовуються в науковій літературі й урядових програмах.

1. Правові підходи. Науково-методичні підходи в цій сфері включають розробку чіткої нормативно-правової бази для управління конфіскованими активами [9]. Це охоплює закони, постанови та підзаконні акти, які регулюють процес конфіскації, передачі, продажу або тимчасового управління активами. Ефективна нормативно-правова база мінімізує правові ризики та забезпечує прозорість процесів.

2. Організаційні підходи. Управління конфіскованими активами потребує створення спеціалізованих органів або підрозділів, які відповідають за адміністрування таких активів. Ці організації мають проводити аудит, оцінку активів і розробляти стратегії їх реалізації або тимчасового використання. Наприклад, в Україні таким органом є АРМА (Агентство з розшуку та менеджменту активів) [10], яке працює над виявленням, управлінням і реалізацією арештованих активів.

3. Економічні підходи. До економічних підходів відноситься управління активами з точки зору підвищення їхньої вартості для подальшого продажу або оренди. Це може включати фінансовий аналіз, інвестиції в покращення активів для збільшення їхньої ринкової вартості, а також оцінку вартості активів. Застосування економічного аналізу допомагає державі приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої долі активів, зокрема щодо їх продажу або передачі в тимчасове використання для забезпечення доходу до бюджету.

4. Антикорупційні підходи. Управління конфіскованими активами супроводжується значними корупційними ризиками, тому розробка

антикорупційних механізмів є важливим аспектом. Це включає створення системи моніторингу й аудиту всіх операцій із конфіскованими активами, забезпечення прозорості процесів, регулярне інформування громадськості про результати управління активами та застосування електронних платформ для відслідковування кожного етапу.

5. Інституційні підходи. Включає в себе залучення міжнародних організацій і досвіду інших країн, які мають напрацьовані практики управління конфіскованими активами. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє впроваджувати кращі практики та адаптувати методики до місцевих умов. Інституційний підхід також сприяє розвитку фахівців, які мають досвід і кваліфікацію для роботи в цій сфері.

6. Технологічні підходи. Використання цифрових технологій для управління активами набирає популярності завдяки можливості створювати електронні реєстри, системи обліку та інструменти для прозорого продажу. Ці платформи дозволяють державним органам краще контролювати активи, забезпечувати відкритий доступ до інформації та запобігати зловживанням.

Ці науково-методичні підходи дозволяють створювати комплексні системи для ефективного, прозорого й економічно обґрунтованого управління конфіскованими активами.

Ключову роль у процесах управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами відіграє міжнародна співпраця [11]. Взаємодія з міжнародними партнерами дозволяє підвищити ефективність цього процесу через обмін досвідом, технологіями та фінансовою підтримкою. Нижче детально описані основні аспекти, у яких міжнародна співпраця може бути корисною:

1. Обмін досвідом і найкращими практиками. Багато країн мають багаторічний досвід у процесах конфіскації та управління активами, отриманими у результаті економічних злочинів, санкцій або корупційних справ. Співпраця з

міжнародними партнерами дозволяє залучити найкращі практики та адаптувати їх до місцевих умов. Наприклад, держави-члени ЄС мають напрацьовані процедури в рамках механізмів Європолу та Євроюсту, що забезпечують надійну модель управління арештованими активами.

2. Розвиток правової та нормативної бази. Інтеграція міжнародних стандартів в управління активами може допомогти державі вдосконалити власне законодавство. Наприклад, багато країн ухвалюють рекомендації міжнародних організацій, таких як FATF (Financial Action Task Force) [12], яка розробляє стандарти боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Це дає змогу вдосконалити процес конфіскації та управління активами, підвищити прозорість і знизити ризики корупції.

3. Фінансова та технічна підтримка. Міжнародна співпраця часто включає фінансову підтримку для розробки та вдосконалення інструментів управління активами. Наприклад, в умовах війни Україна отримує підтримку від ЄС, США та міжнародних фінансових організацій, які можуть фінансувати або надавати гранти для створення спеціалізованих структур, баз даних або електронних платформ для обліку й управління активами.

4. Об'єднання інформаційних ресурсів і доступ до міжнародних баз даних. Доступ до міжнародних баз даних дозволяє оперативно отримувати інформацію про активи, власниками яких є громадяни інших держав або пов'язані з іноземними компаніями. Це дозволяє державі вчасно відстежувати та блокувати активи, які можуть бути пов'язані з протиправною діяльністю або санкційними списками. Міжнародні організації, такі як Інтерпол та Світовий банк, можуть допомогти в отриманні такої інформації.

5. Підтримка в юридичних процесах на міжнародному рівні. Юридичні процедури, пов'язані з конфіскацією іноземних активів, вимагають міжнародної співпраці для визнання та виконання судових рішень за кордоном. Залучення

міжнародних партнерів полегшує роботу з іноземними судами та органами правопорядку. Це особливо важливо для держав, що прагнуть конфіскувати активи, розташовані на території інших країн.

6. Запобігання корупції та підвищення прозорості. Спільна діяльність з міжнародними організаціями у сфері боротьби з корупцією, як-от Transparency International або ООН, допомагає забезпечити прозорість процесу управління активами. Залучення незалежних аудиторів та консультантів з інших країн може знизити корупційні ризики, а регулярні звіти підвищують рівень довіри.

7. Сприяння у реалізації активів на міжнародному ринку. Деякі активи, особливо цінні об'єкти нерухомості або мистецтва, можуть бути продані за кордоном для залучення максимальної вигоди. Міжнародна співпраця відкриває доступ до глобальних ринків, що дозволяє продати такі активи за ринковими цінами для наповнення державного бюджету.

8. Використання конфіскованих активів для відновлення та гуманітарної допомоги. У межах міжнародної співпраці конфісковані активи можуть бути спрямовані на фінансування гуманітарних ініціатив, таких як відбудова інфраструктури або допомога постраждалим від війни. Україна разом з міжнародними партнерами може направити певні конфісковані активи на проєкти з відновлення житлових, інфраструктурних і соціальних об'єктів.

Сьогодні державні органи різних країн, що займаються питаннями повернення та управління активами, здобутими внаслідок корупційних та інших злочинів, активно співпрацюють у рамках універсальних і регіональних ініціатив. Серед ключових платформ можна виділити такі [13]:

Камденська міжвідомча мережа з питань повернення активів (CARIN – Camden Assets Recovery Interagency Network) – неформальна мережа, яка об'єднує експертів із розшуку незаконно отриманих активів, що сприяє ефективному поверненню активів;

Ініціатива з повернення викрадених активів (StAR – Stolen Asset Recovery Initiative) – спільна програма Групи Світового банку та Управління ООН з наркотиків і злочинності, яка підтримує глобальні зусилля, спрямовані на боротьбу з приховуванням активів, здобутих корупційним шляхом;

Глобальна ініціатива контактних пунктів Інтерполу (Interpol Global Focal Point Initiative) – створює платформу для обміну інформацією з питань виявлення та повернення незаконних активів, що зміцнює співпрацю між країнами у боротьбі з фінансовими злочинами.

Отже міжнародна співпраця значно підсилює можливості держави в управлінні конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами, забезпечуючи не лише фінансову вигоду, але й підвищуючи правову, антикорупційну та економічну стабільність у державі.

Що стосується використання міжнародного досвіду безпосередньо операцій з управління вилученими активами, то він не є повністю застосовним до умов України оскільки в розвинених країнах масштаб вилучених активів значно менше та вони переважно складаються з фінансових активів – в Європі мова йде переважно про управління грошовими коштами та цінними паперами, вилученими у наркокартелів або хакерських угруповань, в той час як в Україні через судову систему відбувається безперервний перерозподіл великих майнових комплексів. Тому слід орієнтуватися скоріше на українські умови ніж на міжнародний досвід, у якому застосовні переважно такі елементи, як забезпечення прозорості, підзвітності та антикорупційні елементи.

Таким чином, науково-методичні та практичні підходи до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами забезпечують комплексні, юридично обґрунтовані, економічно вигідні та прозорі механізми використання таких активів. Серед основних напрямків використання таких активів виділяють продаж на аукціоні, оренду, передачу в державні підприємства

або організації, використання для соціальних потреб, переобладнання та модернізацію для подальшого використання, конверсію в державні облигації, ліквідацію або утилізацію, а також міжнародне використання або передачу в межах міжнародних ініціатив. Основні елементи практичних підходів до управління включають розробку та вдосконалення правової бази, яка регулює процес конфіскації та використання активів, зменшує правові ризики і сприяє прозорості. Організаційні підходи полягають у створенні спеціалізованих установ, які проводять аудит, оцінку та стратегії подальшого розпорядження активами. Економічні підходи фокусуються на підвищенні вартості активів для максимізації доходів від їх оренди чи продажу. Важливими є й антикорупційні методи, спрямовані на моніторинг і прозорість операцій, що мінімізують зловживання. Інституційні підходи передбачають співпрацю з міжнародними партнерами для впровадження кращих практик та розвитку фахових компетенцій. Крім того, технологічні підходи з використанням електронних систем обліку дозволяють ефективніше контролювати активи та забезпечують прозорість. Усі ці підходи формують цілісну систему управління, що сприяє ефективному використанню активів для економічного зростання та соціального розвитку країни.

1.3. Аналіз нормативно-правової бази управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

У загальних рисах українське законодавство щодо управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами базується на принципах Конвенції ООН проти корупції [14], яка закликає країни-учасниці запроваджувати ефективні заходи для управління та розпорядження вилученими

активами. Вона наголошує на створенні спеціалізованих органів або агентств, які мають компетенцію зберігати, керувати та реалізовувати такі активи до їх повернення або кінцевого рішення. Конвенція також акцентує на важливості прозорості, належного обліку й звітності, щоб запобігти зловживанням і корупції в процесі управління активами. Крім того, Конвенція заохочує міжнародну співпрацю для забезпечення повернення активів країні походження, особливо якщо активи були вилучені внаслідок корупційної діяльності, а також підтримує обмін досвідом і ресурсами між державами для більш ефективного використання цих інструментів.

У рамках програм євроінтеграції в українське законодавство також було впроваджено деякі принципи ЄС. Боротьба зі злочинністю та конфіскація незаконних активів є одними з пріоритетів ЄС, що було визначено в Стратегії Європейського Союзу щодо протидії організованій злочинності на 2021-2025 роки. Європейська Комісія розробила та подала на розгляд інституцій ЄС проект Директиви Європейського Парламенту та Ради щодо повернення та конфіскації активів [15], який приділяє особливу увагу створенню та посиленню функцій інституції з виявлення та розшуку активів (ARO) та транскордонному співробітництву, зокрема закріплено надання ARO можливості ефективного розшуку та швидкого обміну інформацією як у рамках кримінальних проваджень, так і в межах санкційної політики ЄС; визначено джерела інформації, до яких офіси ARO мають доступ; сформульовано складові запиту для обміну інформацією; визначено систему SIENA Європолу як основний захищений канал для обміну інформацією. Проект Директиви зобов'язує держави-члени ЄС на законодавчому та інституційному рівнях забезпечити ефективне управління замороженими та конфіскованими активами, впроваджуючи механізми попереднього планування арешту та соціального використання активів. Хоча Україна не є членом ЄС, право ЄС значно впливає на

її правову систему через міжнародні договори про співпрацю, зокрема Угоду про асоціацію, яка передбачає зобов'язання з гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, а також через рекомендації та домовленості, досягнуті в рамках двосторонніх органів Україна – ЄС.

Майно потрапляє до категорій арештованого, конфіскованого чи націоналізованого на основі законодавства [16]. Так, згідно з ч. 2 ст. 52 та чч. 1 і 2 ст. 59 Кримінального кодексу України (КК), **конфіскація майна** передбачає примусове безоплатне вилучення у державну власність всього або частини майна, що належить засудженому, і є додатковим видом покарання, яке застосовується за тяжкі та особливо тяжкі корисливі злочини, а також за злочини проти національної та громадської безпеки України незалежно від їх тяжкості, але лише у випадках, спеціально передбачених у Особливій частині КК. Метою цього покарання є не лише покарання, а й виправлення засуджених та запобігання скоєнню нових злочинів як засудженими, так і іншими особами (ч. 2 ст. 50 КК). Відповідно до ч. 1 ст. 96-1 КК, **спеціальна конфіскація майна** полягає у примусовому безоплатному вилученні у власність держави грошей, цінностей та іншого майна за рішенням суду у випадках, передбачених КК, якщо було вчинено умисне кримінальне правопорушення або суспільно небезпечне діяння, яке підпадає під ознаки, визначені в Особливій частині кодексу, і за яке передбачено покарання у вигляді позбавлення волі або штрафу, що перевищує три тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

На відміну від конфіскації, відповідно до ст. 170 Кримінального процесуального кодексу України [17], арешт майна не є остаточним – це тимчасове позбавлення права на відчуження, розпорядження та/або користування майном за ухвалою слідчого судді або суду, яке діє до його скасування у встановленому порядку, коли є підстави або обґрунтовані підозри вважати, що це майно може бути доказом злочину, підлягати спеціальній

конфіскації у підозрюваного, обвинуваченого, засудженого або третіх осіб, конфіскації у юридичної особи, використовуватись для забезпечення цивільного позову, вилучення неправомірної вигоди або можливої конфіскації.

Згідно чинного законодавства, націоналізація використовується лише до російських активів відповідно до Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» [18] і являє собою примусове вилучення у власність держави Україна об'єктів, що належать Російській Федерації та її резидентам, з причин суспільної необхідності, включаючи випадки, коли цього вимагає воєнна необхідність. Вона здійснюється без будь-якого відшкодування (компенсації) їх вартості та у позасудовому порядку (рішення спочатку ухвалюється Радою національної безпеки і оборони (РНБО) України та вводиться в дію указом Президента України). Такими активами управляє Фонд держмайна [XXX].

Існують різні правові приводи для конфіскації (позбавлення) майна, які важливо розмежовувати [19]. Згідно зі ст. 41 Конституції України, право власності не може бути протиправно відібране. Однак існують законні підстави, за яких держава має право вилучати приватну власність. До них належать конфіскація майна, визнання активів необґрунтованими та їх стягнення на користь держави, спеціальна конфіскація та стягнення активів у дохід держави як санкція. Розгляньмо ці категорії детальніше.

Конфіскація майна є видом покарання, яке суд може призначити, визнавши особу винною у вчиненні певного злочину. У такому разі у засудженого примусово та безоплатно вилучають усе або частину майна, що належить йому на праві власності. Важливо, що конфіскація стосується законно набутого майна, а її основна мета — покарання та виправлення засудженого.

Спеціальна конфіскація майна не є покаранням, а застосовується для вилучення речей, які використовувалися при вчиненні злочину або були отримані

злочинним шляхом. Її головна мета — запобігти отриманню фінансової вигоди від злочину. Майно може бути конфісковане як у особи, засудженої за злочин, так і в інших осіб, за умови, що вони знали про зв'язок майна зі злочином. Наприклад, якщо посадовець отримав неправомірну вигоду в розмірі 100 тисяч доларів, ці кошти будуть вилучені за допомогою механізму спеціальної конфіскації.

Стягнення активів на користь держави є видом санкції, що застосовується відповідно до Закону України «Про санкції» [20]. Це можливо лише в разі, якщо Вищий антикорупційний суд, розглянувши позов Мін'юсту, встановить, що особа здійснила дії, які становлять значну загрозу для національної безпеки, суверенітету чи територіальної цілісності [49]. У такому випадку держава може примусово й безоплатно вилучити ці активи для запобігання подібним діям у майбутньому.

Визнання активів необґрунтованими та їх стягнення в дохід держави. Так само, як у попередньому випадку, Вищий антикорупційний суд визнає активи необґрунтованими, але за позовом прокурора Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. Такий позов можливий лише проти посадової особи або особи, яка діє за її дорученням, якщо виявлено, що набуте майно не відповідає її законним доходам за певний період. У результаті прокурор, а згодом і суд, можуть дійти висновку, що посадовець отримав дохід із нелегальних джерел, і в такому разі майно, придбане за цей дохід, підлягає стягненню на користь держави.

Головними джерелами адміністративно-правового регулювання управління корупційними активами є законодавчі акти, зокрема Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» [21]; урядові постанови, зокрема Положення про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та

інших злочинів, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2018 року № 613 [22]; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення контролю за ефективністю управління активами» від 10 травня 2018 року № 351 [24]; Порядок реалізації арештованих активів на електронних торгах, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2017 року № 719 [23] та інші.

У положеннях Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» [25] передбачено, що арешт активів у рамках кримінального провадження не повинен призводити до припинення їх використання, особливо якщо ці активи приносять значні прибутки. Це важливо, оскільки для держави є неефективним і збитковим нести витрати на охорону таких активів без отримання користі. Для реалізації законів, що регулюють управління корпоративними правами та іншим майном, на яке накладено арешт, і для збереження вартості цього майна, потрібно створити спеціалізований орган або підрозділ, який матиме повноваження з розшуку майна, що підлягає конфіскації, а також забезпечить належні гарантії для ефективного управління такими активами. Особливу увагу варто приділити запровадженню механізмів громадського контролю, наприклад, через створення спеціального фонду. Законом України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» передбачено заснування Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. Цей орган, наділений спеціальним статусом, виступає центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері виявлення й розшуку активів, на які може бути накладено арешт у рамках кримінального провадження, а також управління активами, що перебувають під арештом або конфісковані в кримінальному

провадженні.

До створення АРМА майно, на яке накладався арешт у кримінальних провадженнях, оцінювалося в мільярди гривень по всій країні та або залишалося у розпорядженні власника з обмеженнями на його відчуження, або вилучалося. Обидва ці варіанти негативно впливали на вартість майна, його капіталізацію та/або інвестиційну привабливість. У разі вилучення арештованого майна у власника жоден державний орган не мав повноважень для активного управління ним і міг лише забезпечувати його зберігання. Проте правоохоронним органам часто бракувало фінансових ресурсів для ефективного зберігання арештованого майна. Вилучення означало фактичне виведення майна з обороту, його «заморожування», що призводило до його знецінення. Від такого знецінення страждали всі сторони: власник, якщо майно поверталось йому після скасування арешту в знеціненому стані, і держава, якщо це майно конфіскувалося чи підлягало спеціальній конфіскації вже після втрати його вартості [26].

Відповідно до п. 4 ч. 1 ст. 1 Закону про АРМА, управління активами — це діяльність, спрямована на збереження активів, на які накладено арешт у кримінальних провадженнях, та підтримання їх економічної вартості. Ця діяльність також включає реалізацію таких активів, передачу їх в управління, а також реалізацію активів, конфіскованих у межах кримінального провадження. Хоча підставою для відкриття провадження про передачу активів в управління АРМА є рішення слідчого судді, суду або згода власника активів, ця діяльність із менеджменту арештованих (чи конфіскованих) активів є бізнес-процесом, а не кримінально-процесуальним заходом. За змістом та метою аналогічними є процедури арешту майна та його управління в межах господарського процесу. Наприклад, ч. 1 ст. 56 Закону України «Про виконавче провадження» [27] визначає, що арешт майна або коштів боржника застосовується для забезпечення реального виконання рішення. Одним із заходів управління таким арештованим

майном є його реалізація, що здійснюється або через електронні торги, або за фіксованою ціною.

Процедури управління активами, що мають злочинне походження, можна класифікувати за такими критеріями, як предмет управління, процесуальний статус активу та метод управління. Враховуючи специфіку активів, Закон про АРМА виокремлює управління грошовими коштами та банківськими металами (ст. 20), а також рухомим і нерухомим майном, цінними паперами, майновими та іншими правами (ст. 21). Наприклад, управління грошовими коштами як у готівковій, так і безготівковій формах у будь-якій валюті, а також банківськими металами, на які накладено арешт у межах кримінального провадження, здійснюється шляхом розміщення цих коштів на депозитних рахунках Національного агентства у відповідній валюті чи банківському металі в державних банках, обраних на конкурсній основі. Також можливо продовження їх розміщення до завершення дії депозитного договору на депозитному рахунку власника в банку, де вони перебували на момент арешту, із заборобою здійснення витратних операцій та виплат процентів або доходу в іншій формі, згідно з умовами договору. Залежно від правового статусу активу в кримінальному провадженні, процедури управління можна поділити на управління арештованими активами та управління конфіскованими активами. Щодо методів управління активами, процедури можуть включати реалізацію активу (продаж), передачу його в управління за договором чи в інший спосіб.

Узагальнена інформація про правові акти, що регулюють аспекти, пов'язані з управлінням конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні, представлена на в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Зведена інформація про нормативно-правове забезпечення управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні
Джерело: створено автором на основі [14; 17; 18; 20; 21; 25; 55]

Нормативно-правовий акт	Призначення або сфера застосування
Рамковий рівень	
Конвенція ООН проти корупції	Містить базові принципи ефективного управління та розпорядження вилученими активами
Стратегія Європейського Союзу щодо протидії організованим злочинності	Створення та посилення функцій інституції з виявлення та розшуку активів та транскордонному співробітництву
Рівень законів	
Кримінальний кодекс України	Визначення підстав та видів конфіскації майна
Кримінальний процесуальний кодекс України	Визначення порядку арешту майна
Закон «Про виконавче провадження»	Визначення порядку арешту та реалізації майна або коштів боржника для забезпечення виконання судового рішення
Закон «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів»	Визначення правових засад примусового вилучення з мотивів суспільної необхідності об'єктів права власності Російської Федерації
Закон «Про санкції»	Визначення порядку вилучення активів українських громадян за дії, які становлять значну загрозу для національної безпеки, суверенітету чи територіальної цілісності
Закон «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів»	Визначення правових та організаційних засад функціонування Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів
Закон «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки»	Роз'яснення принципів використання арештованих активів, пов'язаних з корупційними злочинами
Закон «Про Фонд державного майна України»	Визначення порядку функціонування Фонду держмайна та того, як він поводить з переданими до нього активами
Рівень підзаконних актів	
Положення про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів	Викладення норм щодо статусу АРМА, його основних завдань, функцій та повноважень, а також принципи взаємодії з державними органами, іншими організаціями та міжнародними інституціями.
Порядок здійснення контролю за ефективністю управління активами	Визначення механізмів здійснення АРМА контролю за ефективністю управління активами
Порядок реалізації арештованих активів на електронних торгах	Визначення обов'язків організатора, принципів підготовки та проведення торгів

Загалом адміністративно-правове забезпечення управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, являє собою здійснення

публічно-владної діяльності з менеджменту таких кримінальних активів. Ця діяльність складається з комплексу окремих процедур, серед яких: прийняття активів в управління, призначення управителя, реалізація активів, контроль за процесом управління тощо. Вона здійснюється на основі правових норм, законодавчих приписів та нормативно-правових актів державної агенції, що управляє такими активами, а також інших норм законодавства. Метою є впорядкування суспільних відносин у сфері публічного адміністрування активів кримінального походження.

Потенційною проблемою є те, що в Україні управління вилученими активами здійснюють два ключові органи: Фонд державного майна України (ФДМУ) і АРМА. Між їхніми повноваженнями існують певні перетини та потенційні конфлікти. АРМА відповідає за пошук, виявлення та управління активами, на які накладено арешт у кримінальних провадженнях. Функції включають розшук та тимчасове управління такими активами до моменту ухвалення судового рішення щодо їх конфіскації або повернення власнику. ФДМУ займається управлінням державним майном, включаючи майно, яке перейшло у власність держави після конфіскації. Після остаточного рішення суду про конфіскацію активів, вони можуть бути передані до ФДМУ для подальшого управління або приватизації. Тому в цій роботі управління конфіскованим майном охоплюється лише до передачі такого майна у власність держави, а управління майном, яке вже перейшло у власність держави вважається окремою темою.

Загалом, основу нормативно-правового забезпечення управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні складають міжнародні нормативно-правові акти, зокрема Конвенція ООН проти корупції та європейське законодавство; Закони України, такі як Кримінальний і Кримінальний процесуальний кодекси, закони щодо виконавчого провадження,

АРМА (Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами), санкцій, вилучення російських активів, засад державної антикорупційної політики; і підзаконні акти, як-от постанови Уряду щодо затвердження положень про АРМА, порядку здійснення контролю за ефективністю управління активами та реалізації арештованих активів на електронних торгах. Вони складають комплексну систему, яка визначає підстави та порядок вилучення активів, управління ними, оцінки ефективності такого управління, боротьби з корупцією при здійсненні управління, а також відчуження й реалізації активів, захисту прав власників і міжнародного співробітництва у цій сфері.

Висновки до розділу

Підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами є критично важливим для забезпечення економічної стабільності та розвитку держави, особливо в умовах високої корупції або під час збройних конфліктів. Впорядковане управління цими активами може значно збільшити надходження до державного бюджету за рахунок їх продажу, оренди або ефективного використання. Такі доходи стають цінним ресурсом для фінансування важливих державних програм, зокрема у сфері оборони та соціальної підтримки населення. Це дає змогу зменшити залежність держави від зовнішніх запозичень, зміцнюючи її економічну автономію. Прозорість і підзвітність у процесі управління активами також знижують корупційні ризики, сприяючи зростанню довіри з боку громадськості та бізнесу до державних інституцій, а також стимулюють залучення інвестицій. До того ж контроль над стратегічними підприємствами в галузях енергетики, транспорту й оборони

підтримує національну безпеку та мінімізує ризики втрати критичних ресурсів. У той же час, без належного контролю є небезпека зловживань, наприклад, штучного заниження вартості активів для продажу особам, наближеним до влади, політично мотивованої конфіскації, або ж непрозорих призначень управителів. Таким чином, ефективне та відкрите управління цими активами стає вагомим інструментом для розвитку економіки, підвищення довіри громадян та створення більш справедливих економічних умов.

Аналіз науково-методичних та практичних підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами показав, що вони спрямовані на забезпечення комплексних, юридично обґрунтованих, економічно ефективних та прозорих механізмів їх використання, серед напрямів якого виділяють продаж на аукціоні, оренду, передачу в державні підприємства або організації, використання для соціальних потреб, переобладнання та модернізацію для подальшого використання, конверсію в державні облигації, ліквідацію або утилізацію, а також міжнародне використання або передачу в межах міжнародних ініціатив. Ключові підходи до управління включають вдосконалення правової бази, що регулює процес конфіскації й управління активами, знижує правові ризики та сприяє прозорості. Організаційні підходи охоплюють створення спеціалізованих установ, які здійснюють аудит, оцінку та визначають стратегії використання активів. Економічні підходи зосереджені на підвищенні вартості активів для максимізації доходів від їх оренди або продажу. Антикорупційні заходи контролюють операції та знижують ризики зловживань. Інституційні підходи включають міжнародне співробітництво для впровадження кращих практик і підвищення компетентності. Технологічні підходи, що використовують електронні системи обліку, забезпечують ефективний контроль і прозорість. Сукупність цих підходів утворює систему управління, що сприяє ефективному використанню активів для економічного розвитку та соціального

прогресу країни.

Рамкову основу нормативно-правового забезпечення управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні складають Конституція України, міжнародні правові акти, серед яких особливу роль відіграють Конвенція ООН проти корупції та європейські нормативні документи. Також важливе місце займають закони України, такі як Кримінальний кодекс, Кримінальний процесуальний кодекс, законодавство про виконавче провадження, закони, що регулюють діяльність АРМА (Національного агентства з питань виявлення, розшуку та управління активами), питання санкцій, вилучення російських активів, а також засади державної антикорупційної політики. Додатково, важливу роль у цій сфері відіграють підзаконні акти, зокрема урядові постанови щодо затвердження положень про АРМА, порядку контролю за ефективністю управління активами, а також правила реалізації арештованих активів через електронні торги. Усі ці акти формують комплексну систему, яка визначає підстави і процедури вилучення активів, порядок управління ними, оцінку ефективності такого управління, запобігання корупційним ризикам під час управління, а також процедури відчуження й реалізації активів, захист прав власників та міжнародне співробітництво в цій сфері.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ВИЯВЛЕННЯ, РОЗШУКУ ТА УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ, ОДЕРЖАНИМИ ВІД КОРУПЦІЙНИХ ТА ІНШИХ ЗЛОЧИНІВ (АРМА)

2.1. Загальна інформація та правові засади діяльності АРМА

АРМА (Агентство з розшуку та менеджменту активів), або Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, здобутими через корупційні та інші злочини, є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом. Його завдання полягають у формуванні та реалізації державної політики щодо виявлення та розшуку активів, які можуть підлягати арешту в рамках кримінального провадження, а також управління активами, які вже арештовані в кримінальних справах.

Для створення АРМА існували внутрішні та зовнішні передумови, зокрема: потреба вдосконалити механізми виявлення та розшуку активів, незаконно виведених з України в результаті корупційних та інших злочинів, а також необхідність впровадити прозорі та ефективні механізми управління арештованими активами [37]. Крім того, створення АРМА було зумовлене зобов'язаннями України в межах виконання Плану дій щодо лібералізації візового режиму з ЄС, обов'язковими рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і іншими міжнародними зобов'язаннями.

Для визначення оптимальної моделі створення органу для розшуку та управління активами, здобутими незаконним шляхом, а також для забезпечення ефективної взаємодії з європейськими органами кримінальної юстиції, було ухвалено Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та

інших злочинів» [21]. Цей закон відповідає:

рішенню Ради Європейського Союзу 2007/845/ЖНА від 6 грудня 2007 року [38], відповідно до якого аналогічні установи для повернення та управління активами успішно діють у країнах-членах ЄС;

директиві ЄС 2014/42/EU «Про замороження і конфіскацію знарядь і доходів від злочинів у Європейському Союзі» від 3 квітня 2014 року [39], яка передбачає заходи для ефективного управління арештованими активами та створення спеціалізованих установ, відповідальних за їх збереження чи збереження їх вартості.

АРМА є унікальною установою в системі державної влади України за своїми функціями, повноваженнями та правовим статусом. Її створено на основі моделей аналогічних установ із повернення та управління активами, які ефективно діють у країнах ЄС. Основні напрями діяльності АРМА охоплюють виявлення та розшук активів, управління арештованими активами, а також формування державної політики у сфері їх вилучення та управління [40].

Виявлення та розшук активів

АРМА наділене повноваженнями для виявлення (тобто діяльності з встановлення факту існування) та розшуку (визначення місцезнаходження) активів — майна, на яке може бути накладено арешт у кримінальному провадженні чи у справі щодо визнання активів необґрунтованими з подальшим їх стягненням на користь держави.

АРМА має право сприяти кримінальному провадженню шляхом:

проведення заходів з виявлення та розшуку активів на запит слідчих, детективів, органів досудового розслідування, прокуратури та судів, щоб забезпечити арешт, конфіскацію таких активів або їх стягнення на користь держави в разі визнання активів необґрунтованими;

забезпечення міжнародної співпраці з органами іноземних держав та міжнародними організаціями, компетенція яких охоплює питання виявлення та розшуку активів, включаючи направлення до них запитів для цієї мети;

подання до суду позовів щодо визнання незаконними нормативно-правових актів, індивідуальних рішень чи правочинів, виданих або здійснених із порушенням чинного законодавства;

участі у представництві прав та інтересів України в іноземних юрисдикційних органах у справах, пов'язаних із поверненням в Україну активів, здобутих унаслідок корупційних та інших злочинів.

2. Управління активами

На підставі рішення суду АРМА здійснює управління активами, арештованими у кримінальному провадженні, з метою збереження або підвищення їх економічної вартості. Це відбувається шляхом передачі активів у керування за договором управління або розпорядження активами, що включає їх реалізацію та подальше розміщення отриманих коштів на рахунках у державних банках до завершення кримінального провадження.

3. Формування державної політики у сфері управління вилученими активами

АРМА здійснює формування та реалізацію державної політики у сфері виявлення, розшуку та управління активами через:

розробку пропозицій для державної політики (підготовка проектів нормативно-правових та підзаконних актів, а також власних нормативно-правових актів);

укладення міжнародних міжвідомчих угод про співпрацю з іноземними органами, що займаються питаннями виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів;

надання слідчим, детективам, прокурорам та суддям роз'яснень, методичної та консультаційної допомоги з питань виявлення, розшуку, оцінки та управління активами;

створення і ведення Єдиного державного реєстру активів, на які накладено арешт у кримінальному провадженні, де зберігається інформація про арештовані активи, рішення суду щодо арешту чи скасування арешту, номер провадження в Єдиному реєстрі досудових розслідувань та інші важливі дані.

Однією з функцій АРМА є підготовка рекомендацій для формування і впровадження державної політики у сфері виявлення та розшуку активів, а також розробка проектів нормативно-правових актів з цих питань. АРМА також проводить виявлення та розшук активів у кримінальних, цивільних та адміністративних справах у визначених законодавством випадках. Під виявленням активів розуміється діяльність з підтвердження факту їх існування, а під розшуком – встановлення місцезнаходження активів.

Основна функція АРМА – управління арештованим майном – є впровадженням європейських практик у цій сфері. Це не просто черговий регуляторний крок з боку держави, а створення абсолютно нового механізму державно-приватного партнерства, аналогів якому раніше в Україні не було. В результаті формується новий ринок послуг з управління арештованим майном, а також ринок арештованих (але ще не конфіскованих) активів.

Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» (Закон) [21] встановлює чіткі умови для управління арештованим майном. АРМА здійснює управління активами, на які накладено арешт у рамках кримінального провадження, зокрема у разі забезпечення позову, поданого в інтересах держави. Це включає обмеження щодо розпорядження та/або використання таких активів, а також у випадках позовів про визнання активів

необґрунтованими з подальшим їх стягненням на користь держави, якщо їх вартість перевищує 200 прожиткових мінімумів, встановлених на 1 січня для працездатних осіб.

Існують лише дві підстави для управління арештованим майном: судові рішення в кримінальному процесі (ухвала слідчого судді або суду) чи згода власника активів. АРМА не має власного права обирати, якими активами управляти — при наявності судового рішення агентство зобов'язане його виконати. Це зобов'язання виконання судових рішень закріплене Конституцією України, стосується як АРМА, так і власників активів та осіб з правами на них.

Надання ухвали суду або добровільне передання активу в управління Національному агентству надає АРМА спеціальне майнове право управління арештованим активом. Це строкове речове право на майно, подібне до інших майнових прав на чуже майно, визначених цивільним законодавством.

Правові та організаційні основи передачі активів в управління за договором Національним агентством визначаються статтею 21 Закону. Згідно з цією статтею, управління активами здійснюється на основі договору, укладеного за правилами глави 70 Цивільного кодексу України з урахуванням специфіки, зазначеної в Законі. Після набуття рішенням суду законної сили щодо конфіскації, спеціальної конфіскації чи стягнення майна на користь держави у кримінальному провадженні, відповідний державний орган передає це рішення до органів державної виконавчої служби для примусового виконання. Порядок співпраці між АРМА та Міністерством юстиції України у виконанні таких судових рішень регулюється спільним наказом цих органів [50].

Відповідно до частини третьої статті 21, управління активами повинно здійснюватися ефективно, забезпечуючи їх збереження та підвищення вартості. Управитель має право на винагороду та компенсацію необхідних витрат, пов'язаних з управлінням активами, які вираховуються з доходів, отриманих від

використання цих активів. Водночас управитель не має права відчужувати активи, передані в управління.

Дія договору на управління активами припиняється у разі скасування арешту, конфіскації, спеціальної конфіскації активів, або іншого судового рішення про їх стягнення на користь держави.

Згідно зі статтею 22 Закону, АРМА зобов'язане перевіряти ефективність управління арештованими активами, переданими ним в управління, не рідше одного разу на місяць. Управитель має обов'язок надавати доступ уповноваженим представникам АРМА до активів для їх огляду та до всієї документації, пов'язаної з управлінням та використанням цих активів.

Усі умови управління активами фіксуються в угоді між АРМА та управителем. Управитель — це підприємство з належною репутацією та успішним досвідом роботи на ринку товарів, робіт та послуг, яке діє законно і здатне запропонувати ефективну модель управління арештованим майном. Ця модель має забезпечити збереження активів та стабільний дохід, а також, за можливості, збільшення економічної вартості майна. Управителем може бути як власник відповідного майна, що управляє аналогічним активом самостійно, так і компанія, яка надає послуги з комерційного управління у різних формах — суборенда, управління майном, комісія, комерційна концесія, спільна діяльність тощо.

АРМА очікує від управителя результативного управління: стабільного доходу, розумних витрат, винагороди за послуги та збереження економічної вартості активів. Управителі обираються через конкурс, організований відповідно до законодавства про публічні закупівлі, однак цей конкурс має певні особливості. Зазвичай, управитель отримує винагороду у вигляді відсотка від доходу з управління, що не фінансується з державного бюджету, і розмір винагороди залежить від ефективності управління, тому наперед він не

фіксований. Ефективність управління також залежить від швидкості передачі майна в управління, тож процес відбору управителя має бути оперативним.

2.2. Організаційна та територіальна структура АРМА

Організаційна структура АРМА більшою частиною повторює організаційну структуру аналогічних європейських агенцій, наприклад [44]. Керівництво Агентства відповідає за стратегічний напрям, розвиток і ефективне функціонування організації [43]:

Голова Агентства очолює діяльність АРМА, визначає загальні напрямки розвитку, відповідає за формування стратегій розшуку, оцінки та управління активами, забезпечуючи їх ефективне використання і збереження.

Заступник голови виконує обов'язки з управління окремими структурними підрозділами, підтримує ефективність операційних процесів та контролює виконання внутрішніх політик.

Заступник голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації займається впровадженням сучасних цифрових рішень для оптимізації процесів, розвитку електронних сервісів та автоматизації обліку активів.

Заступник з питань євроінтеграції відповідає за адаптацію законодавства до європейських стандартів, налагоджує міжнародні зв'язки та забезпечує відповідність роботи АРМА європейським нормам, сприяючи інтеграції до ЄС.

Керівництво АРМА координує діяльність окремих департаментів для забезпечення ефективного управління активами, які підлягають арешту та конфіскації. Кожен департамент виконує унікальні функції для досягнення цілей організації. Функціональні елементи організаційної структури включають [42]:

Департамент виявлення, розшуку фінансових та інших активів – відповідає за виявлення та розшук активів, зокрема фінансових, для забезпечення їх арешту та управління.

Департамент виявлення, розшуку активів та методологічного забезпечення – виконує функції розшуку активів і розробляє методологічні рекомендації для оптимізації роботи агентства.

Департамент цифрового розвитку виявлення та розшуку активів – займається цифровізацією процесів, пов'язаних із виявленням і розшуком активів, впроваджуючи інноваційні ІТ-рішення.

Департамент виявлення, розшуку та повернення активів в іноземних юрисдикціях – здійснює розшук активів за межами України та координує їх повернення відповідно до міжнародних угод.

Департамент виявлення та розшуку активів підсанкційних та інших суб'єктів, які створюють загрози національним інтересам держави – працює над розшуком активів, що належать підсанкційним особам і суб'єктам, які можуть загрожувати національній безпеці.

Департамент менеджменту активів – здійснює управління арештованими активами, забезпечуючи їх збереження, оцінку та ефективне використання.

Департамент правового забезпечення – забезпечує правову підтримку діяльності Агентства та представляє його інтереси в судах.

Департамент міжнародного співробітництва та європейської інтеграції – налагоджує міжнародні зв'язки, координує співпрацю з іноземними партнерами та адаптацію законодавства до європейських стандартів.

Управління моніторингу ефективності менеджменту активів – аналізує та оцінює ефективність управління арештованими активами.

Управління цифрової трансформації – відповідає за впровадження цифрових технологій і модернізацію ІТ-інфраструктури.

Управління персоналу – займається добором, навчанням та розвитком кадрового складу Агентства.

Управління бухгалтерського обліку та фінансово-господарського забезпечення – організовує фінансову діяльність та веде бухгалтерський облік.

Управління організації документообігу та контролю – забезпечує ефективний документообіг і контроль виконання завдань.

Управління комунікації – здійснює взаємодію із засобами масової інформації та формує позитивний імідж Агентства.

Відділ забезпечення роботи Голови – організовує робочі процеси та адміністративну підтримку діяльності керівника.

Відділ внутрішнього аудиту – проводить незалежний аудит внутрішніх процесів для підвищення їхньої прозорості та ефективності.

Сектор з питань запобігання та виявлення корупції – забезпечує дотримання антикорупційного законодавства в діяльності Агентства.

Сектор з питань публічних закупівель – організовує та контролює процес проведення тендерів і закупівель.

Сектор режимно-секретної роботи – відповідає за захист інформації та роботу із секретними документами.

Сектор мобілізаційної роботи, цивільного захисту та охорони праці – забезпечує виконання заходів у сфері цивільного захисту, мобілізації та безпеки праці.

Головний спеціаліст координації внутрішнього контролю та оцінки ризиків – аналізує ризики та забезпечує відповідність внутрішніх процесів установленим стандартам.

Також при АРМА функціонує **Громадська рада** [41], яка виконує функцію громадського контролю та забезпечення прозорості діяльності агентства. Основними завданнями Ради є сприяння реалізації громадянами права на участь

в управлінні державними справами, підтримка ефективної взаємодії між Національним агентством і громадськими об'єднаннями, а також сприяння врахуванню громадської думки під час розробки та впровадження державної політики в цій сфері.

Для виконання цих завдань Громадська рада здійснює нагляд за діяльністю АРМА, включаючи контроль за виконанням її планів та завдань, а також за витратами державних коштів. Рада має право заслуховувати інформацію про роботу агентства, розглядати звіти та надавати свої висновки. Особливу увагу приділяють аналізу проектів нормативно-правових актів, що розробляються агентством: Рада проводить експертизу та надає зауваження щодо їх відповідності потребам громадянського суспільства.

Окрім того, Громадська рада бере активну участь у кадровій політиці АРМА. Вона делегує представників для участі в засіданнях конкурсних комісій з питань заміщення вакантних посад та у засіданнях комісії з реалізації активів. Це дозволяє громадськості брати участь у процесі відбору спеціалістів, які відповідатимуть за управління арештованими активами.

Рада має право організовувати публічні заходи для обговорення актуальних питань розвитку галузі та залучати до своєї роботи фахівців з різних сфер. Вона взаємодіє з іншими громадськими об'єднаннями, в тому числі міжнародними організаціями, та може організовувати «круглі столи», семінари, конференції, де розглядаються ключові проблеми та виклики, з якими стикається агентство.

Для підвищення прозорості діяльності АРМА Громадська рада інформує громадськість про свою діяльність і прийняті рішення на офіційному вебсайті агентства. Вона також має право проводити громадську експертизу антикорупційної політики агентства, перевіряючи виконання нормативно-правових актів та дотримання стандартів прозорості. Громадська рада також збирає і передає Національному агентству інформацію та пропозиції

громадськості щодо вирішення суспільно значущих питань, забезпечуючи таким чином зв'язок між державними органами і громадськістю.

Завдяки своєму широкому спектру повноважень, Громадська рада відіграє важливу роль у формуванні довіри до діяльності АРМА, сприяє відкритості, підзвітності та забезпечує ефективний зворотний зв'язок з громадськістю.

Територіальна структура АРМА [45] представлена шістьма міжрегіональними управліннями, кожне з яких забезпечує діяльність у визначених областях:

1. **Центральне міжрегіональне управління** (м. Київ) охоплює Житомирську, Черкаську, Чернігівську, Київську області та м. Київ.

2. **Західне міжрегіональне управління** (м. Львів) здійснює діяльність у Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській і Тернопільській областях.

3. **Північно-східне міжрегіональне управління** (м. Харків) відповідає за Луганську, Сумську, Харківську та Полтавську області.

4. **Центрально-західне міжрегіональне управління** (м. Вінниця) охоплює Вінницьку, Хмельницьку та Чернівецьку області.

5. **Південне міжрегіональне управління** (м. Одеса) працює в Кіровоградській, Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим і м. Севастополі.

6. **Південно-східне міжрегіональне управління** (м. Дніпро) охоплює Дніпропетровську, Донецьку та Запорізьку області.

Загалом, організаційна структура АРМА побудована за європейським зразком і включає керівництво та підрозділи зі спеціалізованими функціями. Голова визначає напрями діяльності, а заступники відповідають за цифровізацію, євроінтеграцію та координацію. Підрозділи займаються розшуком і управлінням активами, правовим супроводом, міжнародною співпрацею, цифровою

трансформацією та аудитом. Сектори забезпечують антикорупційну діяльність, закупівлі, секретну роботу й мобілізацію. Управління персоналу, документообігу, комунікацій і фінансів підтримують ключові процеси. Така структура спрямована на ефективний менеджмент активів із дотриманням європейських стандартів. Територіальна структура включає шість міжрегіональних управлінь у Києві, Львові, Харкові, Вінниці, Одесі та Дніпрі. Громадська рада при АРМА забезпечує прозорість діяльності та громадський контроль.

2.3. Аналіз показників діяльності АРМА

За даними міжнародних звітів, з 2010 року у світі було заморожено, арештовано, конфісковано або повернуто країнам, що постраждали від корупції, близько 10 млрд дол. США незаконно отриманих коштів. Проте без належного управління цими активами досягнуті результати можуть виявитися недостатньо ефективними [32].

Оскільки перед передачею активів в управління їх необхідно розшукати, доцільно спочатку розглянути результати діяльності АРМА із розшуку активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Інформація щодо виявлених та розшуканих упродовж 2024 року активів
(станом на 11.11.2024)

Назва	Кількість
Авіаційний/повітряний транспорт (од.)	18
Автомобільний транспорт (од.)	14830
Віртуальні активи (еквівалент USD/USDT)	2458
Грошові кошти (млн грн)	6992,38

Грошові кошти (млн дол. США)	51,17
Грошові кошти (млн євро)	72,93
Грошові кошти, інші валюти (еквівалент млн грн)	223,10
Деревина (куб.)	13937
Житлова нерухомість (од.)	5543
Залізничний транспорт (од.)	1215
Зброя (од.)	1148
Земельні ділянки (од.)	27178
Інше майно (товари) (од.)	81
Майнові права інтелектуальної власності, Нематеріальні активи (од.)	574
Морський та річковий транспорт (од.)	315
Нежитлова нерухомість (од.)	5340
С/г продукція (тис т)	229,98
Сільськогосподарська техніка з комплектуючими (од.)	2684
Тварини (од.)	23781
Цінні папери (млн грн)	3115,80
Цінні папери (млн дол. США)	3,235
Цінні папери (млн євро)	1,2
Частки у статутних капіталах (млн грн)	33928,73

Джерело: [47]

Активи, розшукані АРМА у 2024 році, представлені різноманітними категоріями. Серед фінансових активів 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.). Інші категорії включають віртуальні активи, сільськогосподарську продукцію та цінні папери. АРМА розшукує великі обсяги активів, що ще раз підтверджує необхідність ефективного вилучення та управління цими активами.

Про необхідність підвищення ефективності АРМА (і всієї системи роботи з вилученими активами в Україні) свідчать також невисокі показники фінансової ефективності АРМА – лише у 2023 році економічний ефект від вперше перевищив витрати держави на утримання Агентства (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Економічний ефект від діяльності АРМА (тис. грн.)

Джерело: [48]

Як свідчить звіт Агентства за 2023 рік [48], 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).

Як зазначили посадовці АРМА [46], у період з 2019 по 2024 рік державний бюджет отримав 510,32 млн грн від управління переданими активами. Із цієї суми 507,5 млн грн склали доходи від розміщення військових облігацій ОВДП, при запланованому показнику доходу в 1,5 млрд грн.

Загальний депозитний портфель, який складається з активів, що перебувають під управлінням, становить 979,71 мільйон гривень, 39,57 дол. США та 8,13 млн євро. Це свідчить про значний фінансовий потенціал, який вдалося залучити завдяки ефективному управлінню.

До Реєстру арештованих активів на сьогодні внесено понад 300 тис. записів, з яких понад 68 тис. стосуються передання активів в управління АРМА. Це включає різні типи майна: нерухомість (3844 одиниць), транспорт (26766

одиниць), інше рухоме майно (12656 одиниць), частки в статутному капіталі (5704 одиниць) та майнові комплекси (68 одиниць).

Загальний депозитний портфель активів під управлінням становить 979,71 млн грн, 39,57 дол. США та 8,13 млн євро, що демонструє значний фінансовий потенціал завдяки ефективному управлінню [33]. До Реєстру арештованих активів внесено понад 300 тис записів, з яких понад 68 тис стосуються переданих в управління АРМА активів. Це охоплює різне майно, зокрема: нерухомість (3844 од.), транспортні засоби (26766 од.), інше рухоме майно (12656 од.), частки у статутному капіталі (5704 од.) та цілісні майнові комплекси (68 од.).

У 2023 році надходження до Державного бюджету України від управління активами АРМА досягли 101,3 млн грн, що майже втричі перевищує показник 2022 року [48]. До п'ятірки найбільш прибуткових управителів, які забезпечили основну частку надходжень до державного бюджету, увійшли: ТОВ «ЖК «Воздвиженка», АТ «Укртранснафта», ДП «Центральна лабораторія з аналізу якості лікарських засобів і медичної продукції», ТОВ «Крайтекс-Сервіс» та ТОВ «Нафтогазенергія» (рис. 2.2.). Їхній загальний внесок до бюджету у 2023 році склав 93,23 млн грн.

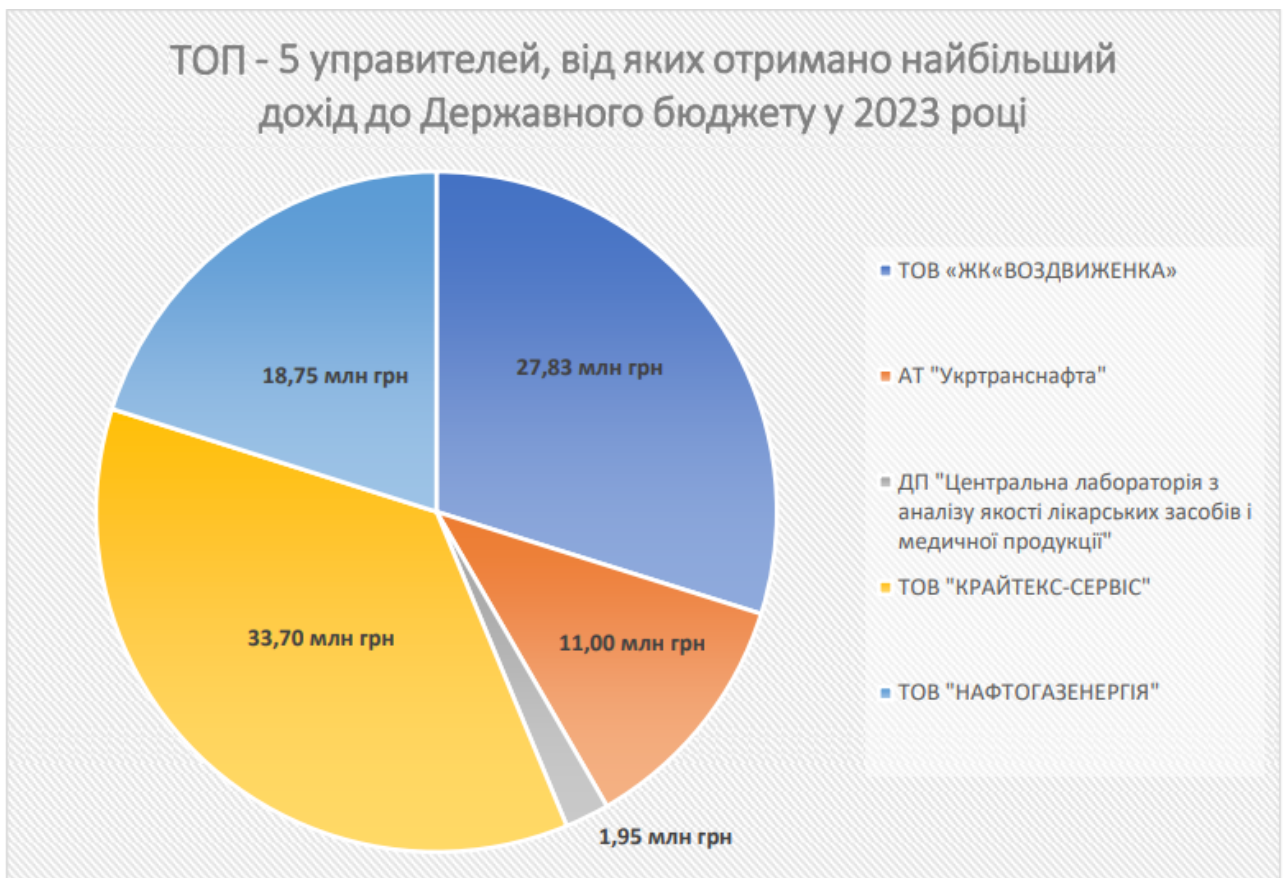


Рис. 2.2. Результати діяльності ключових управителів АРМА
Джерело: [48]

Управління грошовими коштами здійснюється окремо від управління майном. Воно є самостійним механізмом роботи з арештованими активами, що одночасно слугує інтересам як законного власника коштів, так і держави, гарантуючи збереження активів та підтримання їх економічної вартості.

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. Загалом державний банк нарахував 195,5 млн грн процентів за використання коштів депозитного портфеля. 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. З них 88,8 млн грн отримано в першому півріччі від реалізації активів, що перебували в управлінні АРМА і були стягнуті в дохід держави відповідно до статті 23 Закону про АРМА (у 2022 році – 0 грн). Ще 0,9 млн грн надійшло від реалізації активів, конфіскованих за результатами кримінальних проваджень (у 2022 році – 0 грн).

З 1 січня по 30 листопада 2023 року АРМА оголосила 244 конкурсних відбори для управління переданими активами, за результатами яких визначено 11 переможців. У 2023 році було укладено 13 договорів на управління активами, з яких 7 укладено за результатами конкурсних відборів, а 6 – на підставі розпоряджень Кабінету Міністрів України.

У 2023 році АРМА провело 321 захід контролю щодо ефективності управління активами. З них 316 заходів були здійснені у формі камеральних перевірок, які проводяться в приміщенні АРМА для оцінки комплексу заходів з управління активами. Ще 5 заходів контролю здійснено у формі виїзних перевірок, що передбачають безпосередню перевірку управлінських заходів за місцем розташування активу або управління ним.

У 2023 році управителі, відібрані АРМА, витратили понад 1182,194 млн грн на збереження економічної вартості арештованих активів, що значно перевищує показники попередніх років. Для порівняння, у 2022 році ці витрати

становили 748,6 млн грн, а у 2021 році – 520,7 млн грн. Кошти спрямовувалися на охорону, страхування, ремонт активів, оплату праці персоналу, забезпечення комунальних послуг тощо. Такі видатки забезпечують належний стан активів і їх функціональне використання під час арешту. Однак, за підсумками перевірок ефективності у 2023 році, було виявлено 7 випадків неналежного управління активами. У цих випадках АРМА ініціювало дострокове припинення договорів та заміну управителів відповідних активів.

У серпні 2023 року АРМА завершило роботи з впровадження Єдиного державного реєстру активів, арештованих у кримінальних провадженнях. Цей Реєстр є комплексною базою даних, яка охоплює всі активи в Україні, арештовані правоохоронними органами та судами у кримінальних справах. Він складається з двох частин: відкритої, доступної для всіх зацікавлених осіб, та закритої, призначеної для правоохоронних органів. Станом на 31 грудня 2023 року база містила понад 202 000 записів. ЄДРАА є динамічною інформаційною системою, дані в якій регулярно оновлюються, що забезпечує оперативний доступ до інформації про передані в управління активи та їх поточний стан. Доступ до відкритої частини Реєстру є безкоштовним і вільним [33].

Про проблеми в сфері управління вилученими активами також свідчать дані Рахункової палати України [52]: із понад 100 тисяч судових рішень про арешт майна лише 1% передбачав передачу активів в управління АРМА. Значна частина рішень не виконується через відсутність чітко врегульованої процедури передачі активів та недостатню координацію з органами прокуратури й досудового розслідування. У 549 випадках активи вартістю понад 39,4 млрд грн залишаються не переданими в управління, що спричиняє значні втрати для держави.

АРМА має унікальні сильні сторони, зокрема спеціалізацію на управлінні арештованими активами, доступ до державних реєстрів та міжнародну

співпрацю, що підвищує ефективність її діяльності. Проте агентство стикається з проблемами, такими як складнощі у реалізації активів, корупційні ризики, обмежене фінансування та часті юридичні суперечки. Серед можливостей – цифровізація, покращення законодавства, розширення міжнародної взаємодії та залучення приватного сектора для більш ефективного управління активами. Водночас діяльність агентства перебуває під загрозою політичного тиску, судових затримок, змін у законодавстві та втрати суспільної довіри у разі скандалів чи зловживань. SWOT-аналіз АРМА наведено на рис. 2.3.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Спеціалізація на управлінні арештованими активами – унікальний орган, який займається саме цим напрямком. ✓ Міжнародна співпраця – взаємодія з ЄС, США, Інтерполом, що підвищує ефективність роботи. ✓ Доступ до державних реєстрів – можливість швидкого розшуку активів. ✓ Юридична основа – діяльність регулюється спеціальним законом, що забезпечує легітимність дій. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Складнощі в реалізації арештованих активів – не всі активи можуть бути продані чи передані в управління. ✓ Недостатнє фінансування – обмежений бюджет ускладнює оперативність роботи. ✓ Юридичні суперечки – оскарження рішень АРМА, недостатні повноваження щодо корпоративних прав. ✓ Недостатня кадрова спроможність – не вистачає висококваліфікованих фахівців у сфері фінансового моніторингу, розшуку активів і управління активами.
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Цифровізація – впровадження нових ІТ-рішень для управління активами та автоматизації процесів. ✓ Покращення законодавства – удосконалення механізмів управління та реалізації активів. ✓ Більш чітке розмежування сфер відповідальності з Фондом держмайна. ✓ Залучення приватного сектора – співпраця з бізнесом для більш ефективного управління активами. ✓ Підвищення прозорості – впровадження механізмів 	<p style="text-align: center;">Ризики</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Політичний тиск – можливий вплив з боку влади чи бізнес-груп на діяльність АРМА, вплутування до політичних конфліктів та переділу активів. ✓ Юридична невизначеність – недостатньо чітке визначення повноважень, можливі позови власників активів. ✓ Судові затримки – тривалі розгляди щодо прав власності можуть ускладнювати управління активами. ✓ Втрата суспільної довіри – скандали чи зловживання можуть зменшити ефективність роботи агентства.

Рис. 2.3. SWOT-аналіз АРМА

Джерело: розроблено автором

АРМА функціонує в умовах політичного тиску, ризику законодавчих змін та високої уваги міжнародних партнерів, що підтримують антикорупційні ініціативи. Економічна нестабільність та бюджетні обмеження ускладнюють ефективне управління арештованими активами, особливо з огляду на коливання ринку їх реалізації. Суспільний запит на боротьбу з корупцією сприяє підтримці

агентства, але низький рівень довіри до державних органів та соціальна напруга через конфіскацію активів створюють додаткові виклики.

Цифровізація та міжнародна співпраця відкривають можливості для покращення пошуку та управління активами, хоча слабка цифрова інфраструктура та кіберризики потребують уваги. Екологічні аспекти відіграють роль у випадках управління небезпечними активами, а правові фактори, зокрема часті судові оскарження та нормативна невизначеність, суттєво впливають на ефективність роботи агентства.

PESTEL-аналіз АРМА наведено на рис. 2.4.

Таким чином, на основі детального аналізу діяльності АРМА можна зробити висновок про те, що система управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні все ще знаходиться на стадії становлення, адже незважаючи на те, що щороку АРМА розшукує та передає в управління активи на десятки мільярдів гривень, лише у 2023 році фінансовий ефект від діяльності АРМА вперше перевищив витрати на утримання Агентства. При цьому лівова частка доходу від передачі активів управителям в управління від п'яти управителів, переважно у нафтогазовій галузі. Водночас більша частина доходу надходить не безпосередньо від активного управління майновими комплексами, а як процентний дохід від вкладень у державні облігації.

P (Political) – Політичні фактори

- + Підтримка з боку міжнародних партнерів (ЕС, США) у питаннях боротьби з корупцією та повернення активів.
- Політичний тиск та ризик втручання у діяльність агентства з боку влади чи окремих бізнес-груп.
- Політичні конфлікти навколо АРМА, зокрема вимоги деяких груп розформувати АРМА.

E (Economic) – Економічні фактори

- + Реалізація арештованих активів може приносити дохід державному бюджету.
- + Поступове зростання економічної віддачі від управління активами.
- Велика частка непривабливих активів, які не користуються попитом з боку управителів.
- Економічна ситуація в країні впливає на ринок збуту арештованих активів (наприклад, нерухомості, транспорту, бізнесів).

S (Social) – Соціальні фактори

- + Громадський запит на боротьбу з корупцією сприяє підтримці діяльності АРМА.
- Велика кількість складних для управління активів великого соціального значення.
- Низький рівень довіри суспільства до державних органів може впливати на сприйняття роботи агентства.

T (Technological) – Технологічні фактори

- + Автоматизація процесів та цифровізації можуть покращити ефективність розшуку та управління активами.
- Недостатній рівень цифрових рішень та кіберзахисту підвищує ризики втручання або витоку даних.
- Недостатня інтеграція систем різних державних органів (АРМА, Фонд держмайна, судова система, прокуратура тощо).

E (Environmental) – Екологічні фактори

- + Можливість реалізації активів на екологічно сталих умовах (наприклад, перепрофілювання виробництва, екологічні аудитори).
- Відповідальність за управління екологічно небезпечними активами (наприклад, підприємствами, що можуть шкодити довкіллю).

L (Legal) – Юридичні фактори

- + Наявність законодавчої бази (Закон України «Про АРМА») забезпечує правові рамки діяльності.
- Часті судові оскарження щодо арешту та управління активами.
- Юридична невизначеність у питаннях управління деякими видами майна (наприклад, корпоративні права, криптоактиви), конфлікти повноважень з іншими державними агентствами.

Рис. 2.4. PESTEL-аналіз АРМА

Джерело: розроблено автором

Все це свідчить про наявність потенціалу підвищення ефективності управління активами. Серед позитивних моментів слід відзначити запуск відкритого реєстру інформації про арештовані активи (про необхідність якого

протягом довгого часу говорили практики та науковці [51]), значні вкладення у збереження активів, а також активну роботу із моніторингу належного підходу до управління з боку управителів.

2.4. Аналіз основних проблем в сфері управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

Система управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні стикається з низкою проблем, які суттєво ускладнюють її ефективність та прозорість. Основні виклики в цій сфері, традиційні для всіх країн та процесу управління вилученими активами в цілому, можна класифікувати за декількома напрямками:

1. Юридичні та нормативні бар'єри

Недосконалість законодавчої бази. Законодавство щодо управління конфіскованими та націоналізованими активами є неповним і складним для впровадження, що часто спричиняє суперечності та затримки у процесах.

Довгі процедури арешту та конфіскації. Процес вилучення, арешту й конфіскації активів може займати тривалий час, оскільки процедури доволі громіздкі й потребують багатокрокових юридичних дій.

Юридичні обмеження на передачу активів. Часто передача арештованих активів в управління державним або приватним органам ускладнюється відсутністю чітких інструкцій і необхідністю додаткових узгоджень з органами влади.

2. Проблеми прозорості та обліку

Відсутність єдиного реєстру. Націоналізовані, арештовані та конфісковані активи обліковуються в різних реєстрах, що ускладнює доступ до інформації та контроль над ними.

Низький рівень прозорості процесів. Громадськість і ЗМІ часто скаржаться на обмежений доступ до інформації про управління конфіскованими активами, що породжує недовіру.

Непрозоре використання коштів від реалізації активів: Відсутність чітких звітів щодо використання коштів від продажу чи оренди арештованих активів ускладнює моніторинг їх цільового використання.

3. Інституційні та організаційні проблеми

Відсутність координації між органами. Погана взаємодія між судовими органами, правоохоронними структурами, а також спеціалізованими органами (зокрема, АРМА – Агентство з розшуку та менеджменту активів) ускладнює процес управління активами.

Недостатня кадрова забезпеченість. Брак кваліфікованих кадрів та низький рівень підготовки співробітників державних установ з управління активами призводить до неефективного виконання завдань.

Обмежені ресурси для оцінки і контролю. Відсутність достатнього фінансування та технічних можливостей ускладнює оцінку реальної вартості активів, а також їхній ефективний контроль.

4. Економічні проблеми

Зниження вартості активів. Довготривалі процеси арешту та конфіскації призводять до втрати економічної цінності активів, оскільки вони можуть пошкоджуватися або морально застарівати.

Недостатня рентабельність управління. Управління багатьма активами є нерентабельним, особливо якщо активи потребують значних ресурсів для підтримання у придатному для використання стані.

Складність реалізації активів. В Україні часто виникають труднощі з продажем чи здачею в оренду конфіскованих активів через обмежений ринок або попит. Зокрема, значна частина конфіскованих активів, як-от нерухомість,

транспортні засоби чи обладнання, можуть бути специфічними, дорогими в обслуговуванні чи занедбаними. За даними Агентства з розшуку та менеджменту активів (ARMA), з понад 30 тисяч конфіскованих об'єктів лише незначний відсоток вдається реалізувати на відкритих аукціонах. Водночас, відсутність потенційних покупців або орендарів для активів, що потребують спеціального обслуговування, призводить до їх знецінення. Це негативно впливає на економіку, зменшує надходження до бюджету та ускладнює управління такими активами.

5. Корупційні ризики

Зловживання під час оцінки активів. Заниження або завищення вартості активів під час їх оцінки часто супроводжується корупційними схемами.

Маніпуляції при реалізації активів. Продаж конфіскованих активів може відбуватися за заниженими цінами або на користь «своїх» осіб.

Недостатня звітність. Через брак прозорості звітності значна частина коштів від управління конфіскованими активами може використовуватися не за призначенням або привласнюватися.

6. Недостатня інформатизація процесів

Відсутність автоматизованих систем управління. Низький рівень інформатизації призводить до значної залежності від ручних процесів, що підвищує ймовірність помилок і затримок.

Слабка цифрова взаємодія між органами. Брак цифрових рішень для обміну інформацією між різними державними органами ускладнює оперативний доступ до даних про активи.

7. Соціальні та репутаційні виклики

Негативне сприйняття громадськістю. Через часті скандали, пов'язані з непрозорим розпорядженням активами, рівень довіри громадян до системи є низьким.

Порушення прав власників. Іноді рішення про конфіскацію або арешт активів можуть бути сумнівними, що призводить до судових позовів з боку власників та їх представників. Крім того, використання активів, що перебувають під арештом, але ще не конфісковані за рішенням суду, створює суттєві етичні та фінансові проблеми та можливості для зловживань [50].

На деяких проблемах, які специфічні саме для українських умов, варто зупинитися детальніше.

Проблема кризових активів особливого соціального значення. Деякі активи не є користуються попитом серед потенційних покупців чи управителів, але їх суспільна важливість (як-от об'єкти комунальних послуг, водопостачання тощо) вимагає їх безперебійного функціонування [28]. Оскільки модель управління арештованими активами базується на суто економічній логіці рентабельності та отримання прибутку, у ній відсутні механізми, що дозволяють спрямувати ресурси на пожертви чи благодійність для виконання соціальної функції. Однак правоохоронні органи і суди часто ігнорують цю особливість і передають до управління АРМА активи, управління якими, з огляду на їх специфічні характеристики та історію, є непридатним з економічної точки зору. Ситуація ускладнюється ще більше, коли актив не тільки є підприємницьким, а й має соціальне значення, оскільки його використання впливає не лише на прибуток компанії та наповнення держбюджету, але й на життєдіяльність цілих міст і регіонів. Така проблема демонструє обмеженість наявної моделі управління арештованим майном, яка не є наслідком системних недоліків інституту чи неспроможності самої ідеї, а свідчить про певні межі її застосування. Отже, стратегічна мета АРМА полягає у впровадженні на законодавчому рівні

низки запобіжних заходів, серед яких — обов'язкові консультації правоохоронних органів і суддів із АРМА при ухваленні рішень щодо передачі активів в управління; впровадження особливого порядку відбору управителів для активів із соціальним і культурним значенням у разі виникнення загроз надзвичайних ситуацій; а також чітке законодавче визначення підстав для реалізації активів — надання АРМА права самостійно визначати, які активи підлягають реалізації, або продавати майно виключно за судовим рішенням.

Проблема недостатньої конкретики в судових рішеннях. Арештоване рухоме майно, передане в управління АРМА, може бути як реалізоване, так і передане управителю на основі договору управління. Лише суд, за чітко визначеними критеріями, може ухвалити рішення про можливість реалізації арештованого майна. При віднесенні конкретного активу до видів майна, які підлягають реалізації, слід враховувати його властивості та характеристики. Однією з перешкод для ефективного і оперативного здійснення заходів з управління рухомим майном часто є відсутність у судових ухвалах чіткого визначення методу управління [29]. У результаті державне агентство (АРМА) не завжди має можливість у стислі строки здійснити продаж активу, управління яким може бути ефективним виключно через реалізацію. Мова йде, зокрема, про майно, яке має властивість швидко псуватися або втрачати свою вартість у короткий проміжок часу, наприклад, сільськогосподарська продукція, продукти харчування, певні види сировини, електронна техніка тощо. Про актуальність таких проблем свідчать, зокрема, розслідування Нацполіції та СБУ [53].

Проблема збереження майна до моменту його передачі в управління. У деяких випадках під час фактичного приймання-передачі рухомого майна від прокурора до АРМА виявляється, що кількість майна, зазначена в судовій ухвалі, не відповідає його реальним обсягам. Окремо слід звернути увагу на проблеми, пов'язані з охороною арештованих активів, які передаються державному

агентству для подальшої реалізації. Відомі випадки фізичного зникнення активів вже після прийняття судового рішення про їх арешт, що засвідчує нагальну потребу в більш ретельному контролі з боку правоохоронних органів за такими активами до моменту, коли АРМА зможе здійснити відповідні заходи з управління. Адже у АРМА відсутні повноваження щодо охорони арештованого майна та вжиття будь-яких інших заходів для його фізичного збереження. Усі зазначені труднощі, з якими стикається АРМА, підтверджують, що ефективне управління арештованими активами значною мірою залежить від дій правоохоронних органів та судів. Щоб уникнути вказаних перешкод, АРМА проводить спільні консультації з органами досудового розслідування і процесуальними керівниками, а також розробило методичні рекомендації для правоохоронців, що ґрунтуються на практичному досвіді фахівців агентства.

Невчасний вибір управителів. З моменту створення АРМА в Україні до теперішнього часу не завершено процес відбору управителів для багатьох значущих активів, що створює перешкоди у виконанні агентством своїх функцій у визначені строки. Така ситуація може свідчити про затримки в реалізації завдань АРМА. Ці проблеми виникають з кількох причин: зокрема, через відсутність достатнього попиту або зацікавленості з боку потенційних управителів, що ускладнює призначення відповідальних осіб для ефективного управління майном. Крім того, процес ускладнюють часті випадки скасування арештів активів, що вимагає від агентства повторних перевірок і постійного додаткового контролю. Також цей процес часто затягується через складні юридичні процедури, які можуть тривати багато місяців, перш ніж буде отримано остаточне рішення щодо управління активами [30]. Проблеми з пошуком управителів призвели до того, що у певний час розглядалася навіть можливість ліквідації АРМА та передачі активів до фонду Держмайна [54]. Проте перспектива таких ініціатив виглядає сумнівною та в цій роботі не розглядається

через те, що АРМА було створено відповідно до зобов'язань України в рамках євроінтеграції.

Проблема обмеженості прав та компетенцій управителя. Часто виникають ситуації, коли ефективному управлінню активами заважає відсутність у управителів необхідних прав та рівня компетенцій. Відсутність відповідних повноважень у потенційних управителів призводить до того, що вони здебільшого не зацікавлені в участі в конкурсах, які проводить АРМА. Зокрема, корпоративні права, що є речовими доказами в кримінальних провадженнях, часто стають проблемними активами для управління [31]. По-перше, арешт на ці права або їх частину можуть скасувати в будь-який момент, що створює ризики для управителя. По-друге, управитель корпоративних прав змушений отримувати згоду власника активів під час виконання своїх повноважень у вищих органах управління відповідної юридичної особи, що може додатково ускладнювати процес управління. Постає також питання, чи можуть працівники АРМА бути достатньо компетентними у різних сферах бізнесу, що арештовується і передається агентству. До компетенції АРМА вже передавалися такі різні за характером підприємства, як аеропорти, сільськогосподарські підприємства, компанії у галузі виробництва будівельних матеріалів. Бізнес-процеси підприємств у різних галузях мають свої особливості, що потребує залучення фахівців з різних напрямків для контролю над ефективним управлінням такими активами. Щоб покращити ситуацію, можна запровадити вимогу для управителів надсилати до АРМА всі документи, які стосуються здійснення ними своїх повноважень в органі управління юридичної особи, для того щоб агентство могло ефективно перевіряти і контролювати якість управління активами.

Недостатня якість планування. Метою передачі речових доказів до АРМА є збереження активів, їх економічної вартості (за можливості —

збільшення) або ж їх реалізація з урахуванням особливостей, визначених законом. Однак законодавство не визначає необхідність завчасного планування передачі активу до АРМА. Агентство лише надає слідчому, прокурору, слідчому судді, суду письмові роз'яснення щодо можливості забезпечення ефективного управління активом та збереження, а за можливості — збільшення його економічної вартості (пункт 8-1 частини 1 ст. 10). Водночас кращі міжнародні практики **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** передбачають значно більшу увагу завчасному плануванню арешту активів, адже це сприяє ефективному управлінню ними, зокрема плануванню, одержанню від відповідальних органів інформації про розслідування та вивченню вихідних даних про компанію та її діяльність.

Основні проблеми, з якими стикається система управління вилученими активами в Україні та взаємозв'язок між загальними (властивими всім країнам) проблемами та специфічними українськими проблемами показаний на рис. 2.5.

Таким чином, основними проблемами, що виникають у практиці управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні, є як стандартні для всіх країн проблеми, такі як юридичні та нормативні бар'єри (недосконала конкретика в законодавстві та заплутана судова практика), проблеми прозорості та обліку (недосконалість єдиного реєстру [51] та швидкого обміну інформацією між усіма задіяними сторонами), інституційні та організаційні проблеми (недостатній рівень координації між різними відомствами та брак кваліфікованих спеціалістів), проблеми економічно-господарського характеру (неефективне управління, знецінення активів), корупційні ризики та соціальні й репутаційні виклики (недостатня прозорість перед суспільством та управління в інтересах зацікавлених сторін чи з метою особистої вигоди управителів), а також специфічні саме для України проблеми, як-от брак конкретики в судових рішеннях, невчасний вибір управителів,

недостатня якість планування передачі активів в управління, недостатня відповідальності правоохоронних органів за збереження активів до моменту передачі, обмеженість прав та компетенцій управителя тощо.

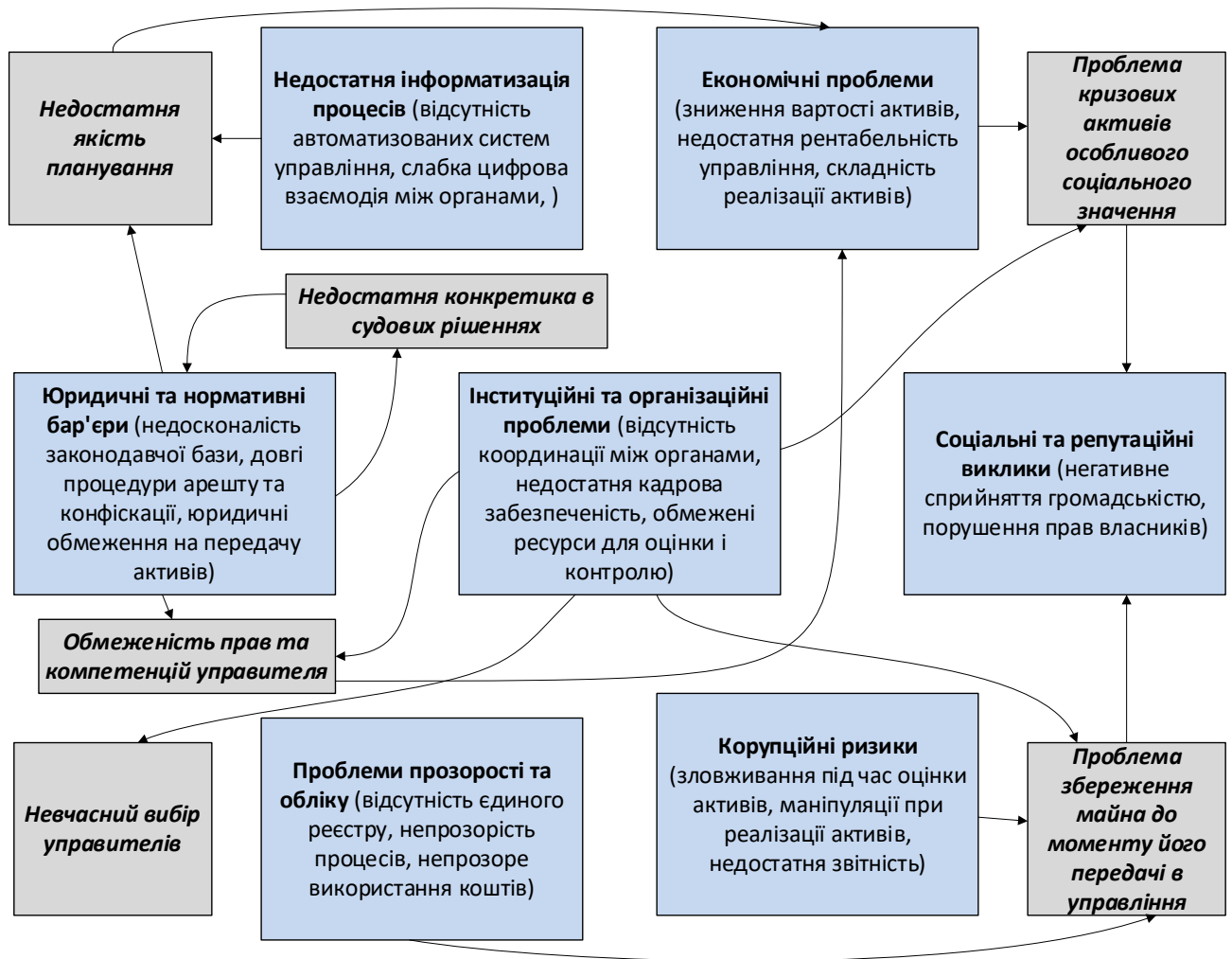


Рис. 2.5. Традиційні для всіх країн та специфічні українські проблеми (курсив) в сфері управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами

Джерело: створено автором

Для підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні необхідна реформа системи, що має включати удосконалення законодавства, розвиток цифрових

інструментів, поліпшення координації між установами та посилення прозорості і підзвітності всіх процесів.

Висновки до розділу

Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) — це державний орган України зі спеціальним статусом, основним завданням якого є виявлення, розшук і управління активами, здобутими незаконним шляхом у результаті корупційних та інших злочинів. Його створення обумовлене міжнародними зобов'язаннями України, включаючи План дій щодо лібералізації візового режиму з ЄС та рекомендації ОЕСР. Законодавчою основою роботи Агентства є закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів». Основні напрями діяльності АРМА включають виявлення активів, управління арештованим майном та формування державної політики у цій сфері. Агентство має повноваження на міжнародну співпрацю, ініціює позови до суду щодо визнання активів необґрунтованими і працює над поверненням активів в Україну. 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.

Організаційна структура АРМА побудована за європейським зразком і включає стратегічне керівництво, департаменти та управління, які виконують спеціалізовані функції. Голова Агентства визначає напрями діяльності, заступники відповідають за цифровізацію, євроінтеграцію та внутрішню координацію. Функціональні підрозділи зосереджені на розшуку та управлінні

активами, правовому забезпеченні, міжнародній співпраці, цифровій трансформації та внутрішньому аудиту. Також виділені сектори з антикорупційної діяльності, публічних закупівель, секретної роботи й мобілізації. Управління персоналу, документообігу, комунікацій і фінансів забезпечують підтримку ключових процесів. Така структура спрямована на ефективний менеджмент арештованих активів, їх повернення та відповідність європейським стандартам. Територіальна структура АРМА представлена шістьма міжрегіональними управліннями з центрами у Києві, Львові, Харкові, Вінниці, Одесі та Дніпрі. Також при АРМА функціонує Громадська рада, на яку покладена функція забезпечення прозорості діяльності агентства та громадського контролю.

На основі детального аналізу діяльності АРМА можна зробити висновок, що система управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні 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. Серед позитивних досягнень слід відзначити початок роботи відкритого реєстру інформації про арештовані активи, значні інвестиції у збереження вартості активів, а також активний контроль діяльності управителів для забезпечення належного управління. З огляду на фінансові результати діяльності Агентства можна відзначити наявність значного потенціалу для підвищення ефективності управління активами в майбутньому.

Аналіз ключових проблем, які виникають у практиці управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні, 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.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФІСКОВАНИМИ, НАЦІОНАЛІЗОВАНИМИ ТА АРЕШТОВАНИМИ АКТИВАМИ В УКРАЇНІ

3.1. Ключові напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

Науковці, практики та міжнародні експерти пропонують багато рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами. Зокрема, у грудні 2023 року ініціатива StAR (спільна ініціатива Групи Світового банку та Управління ООН з наркотиків і злочинності) випустила «Посібник для практиків з управління заарештованими та конфіскованими активами» [32]. Серед головних рекомендацій, що є актуальними для України, можна виділити такі:

Збирати детальні статистичні дані для моніторингу виконання рішень щодо конфіскації, що дозволить краще оцінювати ефективність програми повернення активів. На даний момент реєстр АРМА [33] лише фіксує випадки застосування конфіскації, але в ньому відсутня конкретна інформація про реальний стан виконання цих рішень.

Покращити механізми реалізації конфіскованого майна. В Україні процедура виконання рішень про конфіскацію розподілена між кількома органами – АРМА, виконавчою службою та Фондом державного майна. Здається, що тільки виконавча служба має повноваження самостійно шукати майно особи, щодо якої ухвалено рішення про конфіскацію. АРМА таких повноважень не має, як і Фонд держмайна, проте він здійснює управління майном, переданим йому за результатами розгляду конкретної санкційної справи [34].

Внести в законодавство елементи планування до арешту, що регулює конфіскацію активів. Зокрема, передбачити проведення консультацій з підрозділом з управління активами, здійснення аналізу витрат і вигод від арешту, а також встановлення порогових значень вартості, необхідних для арешту активів. Крім того, доцільно передбачити в законодавстві альтернативи арешту, наприклад, застосування запобіжних заходів без вилучення активів, заміну активів, збільшення штрафів, дозвіл на продовження продажу активів із конфіскацією виручених коштів на користь держави, а також можливість стягнення додаткових податків.

Забезпечити орган з управління активами усіма необхідними ресурсами та можливостями для ефективного управління портфелем арештованих активів, включно зі складними або специфічними активами. У разі, якщо підрозділ не має достатніх ресурсів чи можливостей для такого управління, варто розглянути альтернативні заходи, що дозволяють уникнути арешту, або забезпечити фінансування, необхідне для залучення підрядників з приватного сектору для виконання цих завдань.

Удосконалити систему реалізації активів, зокрема розробити чіткі політики для запобігання виникненню конфлікту інтересів та захисту репутації під час продажу активів. Потрібно передбачити, що відповідачі, їхні партнери, а також співробітники або найближчі родичі управителя активів, представники офісу з управління активами чи правоохоронних органів не можуть брати участі в торгах із продажу конфіскованих активів. Крім цього, варто розвивати співпрацю з надійними приватними підрядниками для роботи з різними типами активів на різних етапах управління. Також важливо дозволити проміжний продаж конфіскованих активів відповідно до законодавства, особливо тих, які швидко псуються, швидко втрачають цінність або зберігання яких вимагає значних чи непропорційних витрат.

Покращити практику використання конфіскованих активів на користь держави. Для цього варто розробити відповідне законодавство та чітку політику, що регламентуватиме розподіл конфіскованих активів для державного використання, зокрема передбачити конкретні процедури, які забезпечать прозорість та ефективність у прийнятті рішень. Також необхідно забезпечити належний нагляд, підзвітність та прозорість програм використання таких активів державою. Окрім цього, важливо створити стратегію та правову основу для використання конфіскованих активів із соціальною метою, що охоплюватиме не лише індивідуальні випадки, а й системні ініціативи. Програми соціального повторного використання повинні бути прозорими та ефективними, з очевидною користю для суспільства. Внутрішній контроль і зовнішній аудит мають забезпечити належне та правильне використання цих активів.

Дозволити у певних випадках утилізацію, переробку або знищення арештованих чи конфіскованих активів. Іноді для конфіскованих активів не існує інших варіантів, окрім як їх утилізувати, переробити або знищити. Серед таких активів можуть бути малозначущі активи, арештовані активи, що не були належним чином збережені чи утримані, активи, які втратили свою цінність через тривале перебування на зберіганні до моменту конфіскації, а також підроблені, нелегальні чи небезпечні товари, які не підлягають іншому використанню.

Також на основі проведеного в роботі аналізу, зокрема, поточного стану системи управління вилученими активами в Україні, а також рекомендацій міжнародних інституцій, вчених та практиків, можна сформулювати такі загальні принципи, на яких мають ґрунтуватися основні напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні:

Прозорість та підзвітність. Забезпечення відкритості всіх процесів управління активами, публічність рішень та звітність перед громадськістю. Це

передбачає створення публічного реєстру, де відобразатиметься детальна інформація про управління та реалізацію таких активів.

Ефективність та доцільність використання. Система повинна бути спрямована на максимально ефективне використання активів, яке б сприяло економічному розвитку, а також забезпечувало пряму чи непряму користь для суспільства.

Забезпечення необхідними ресурсами. Система управління арештованими, націоналізованими та конфіскованими активами має бути забезпечена достатніми фінансовими, інформаційними, технічними, кадровими та юридичними ресурсами для ефективного управління, збереження, реалізації та звітності щодо таких активів.

Професійне управління. Залучення компетентних та спеціалізованих установ для ефективного управління активами, особливо складними та специфічними активами, які потребують особливих знань та досвіду.

Соціальна користь. Використання активів для суспільного блага: направлення коштів на соціальні, медичні, освітні, екологічні та інші проекти, які сприяють суспільному добробуту.

Захист прав людини та законність. Дотримання законодавства та захист прав осіб, чий активи конфісковано чи арештовано, із забезпеченням процедурної справедливості та правових гарантій.

Уніфікація та координація. Налагодження ефективної співпраці та чіткої координації між різними державними структурами, що залучені до управління та реалізації конфіскованих, арештованих або націоналізованих активів. Це знижує дублювання функцій та підвищує ефективність роботи системи в цілому.

Адаптивність та гнучкість. Система управління активами повинна бути гнучкою для адаптації до змінних умов, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.

Схематичне представлення основних напрямів удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні, сформульованих на основі викладених вище принципів з метою вирішення виділених у п. 2.4 цієї роботи проблем, представлено на рис. 3.1. Представлення на рисунку показує місце кожного елемента удосконалення впродовж процесу управління такими вилученими активами.

На рисунку видно, що основні напрями включають такі елементи:

1. Впровадження ретельного аналізу кожного активу (перспективи управління, 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).

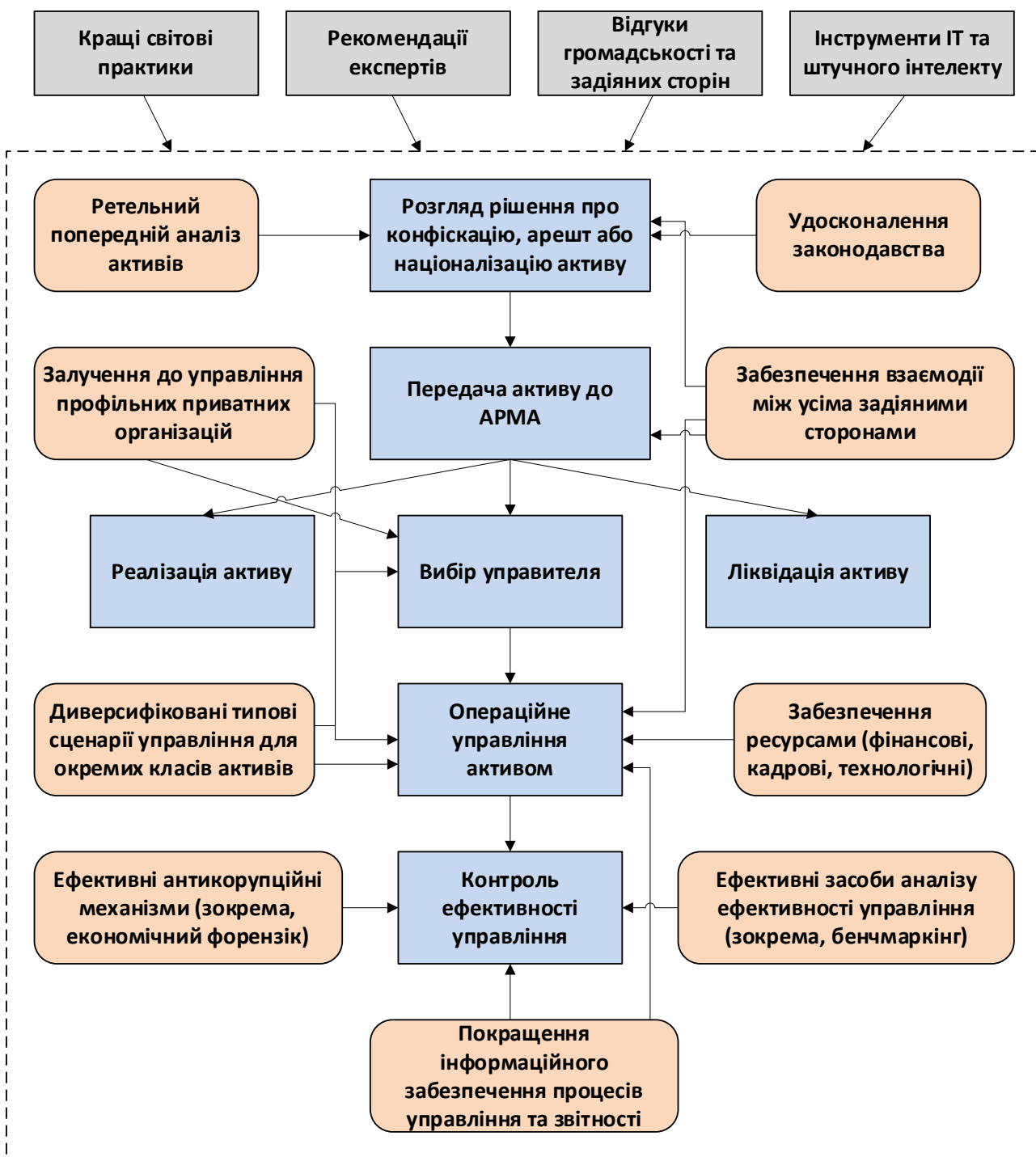


Рис. 3.1. Узагальнене представлення основних напрямів удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

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 [36] – 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 [35]).

Таким чином, на основі аналізу актуальних проблем управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні та за кордоном, рекомендацій експертів і передових міжнародних практик обґрунтовано, що основні напрями вдосконалення системи управління вилученими активами в Україні мають спиратися на принципи прозорості та підзвітності, ефективного і доцільного використання, належного ресурсного забезпечення, професійного менеджменту, захисту прав людини та законності, соціальної користі, адаптивності та гнучкості, а також уніфікації та координації. Ці напрями включають 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.

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

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

Запропоновані у пункті 3.1 цієї роботи основні напрями необхідно довести до рівня конкретних практичних рекомендацій, щоб вони могли використовуватися в реальних умовах для удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні. Нижче наведені детальні рекомендації щодо практичного впровадження запропонованих ідей.

1. Ретельний попередній аналіз кожного активу.

По-перше, ще на етапі судових процесів необхідно здійснювати попередню оцінку доцільності управління активами з точки зору їхньої потенційної вартості та доцільності використання в контексті державних потреб. Це включає аналіз ринкової вартості активу, його фізичного стану та витрат на утримання, а також визначення можливих ризиків, пов'язаних з управлінням активом, як-от юридичні або репутаційні ризики. По-друге, необхідно проводити попереднє планування процесів управління, де мають бути визначені конкретні етапи інтеграції активу в систему управління, включаючи планування фінансування на утримання, адміністрування та потенційний розвиток або ліквідацію активу, залежно від його стану та можливостей. При цьому необхідно використовувати комплекс критеріїв ефективності, які дозволять заздалегідь оцінити попередню результативність управління кожним активом, включаючи показники фінансової віддачі або соціальної корисності. Для цього доцільно запровадити автоматизовану систему моніторингу та звітності для полегшення оцінки активів,

відомості до якої будуть вноситися на етапі до передачі активу до управління (ще під час судового процесу), а також залучати до процесу оцінки експертів для забезпечення якісної аналітики ще до передачі активу до управління.

2. Впровадження диверсифікованих типових сценаріїв для окремих класів активів.

Для цього необхідно розробити сценарні підходи, що враховують специфічні характеристики активів. По-перше, активи можна класифікувати за галузями — промислові об'єкти, сільськогосподарські угіддя, комерційна та житлова нерухомість, транспорт тощо — і для кожної галузі розробити індивідуальні сценарії з урахуванням її потреб і потенціалу розвитку. По-друге, стан активу визначає доцільність його подальшого використання, продажу або ліквідації. Соціально значущі об'єкти (наприклад, теплоелектроцентралі або заклади охорони здоров'я чи освіти) потребують сценаріїв, орієнтованих на їх збереження і розвиток для суспільного блага. Правовий статус і структура власності активу впливають на вибір управлінських рішень: об'єкти з високою ймовірністю повернення власнику потребують більш стриманих сценаріїв, а ті, що перейшли у власність держави, — довгострокового планування. У випадку складних активів зі змішаною формою власності доцільно залучати приватних партнерів. Також слід враховувати фінансові показники, ризики та потенційну прибутковість активів, щоб визначити, чи вигідніше їх передати в оренду, продати або використовувати для реалізації державних програм. Нарешті, необхідно передбачити механізми перегляду сценаріїв з огляду на зміну ринкових умов або появу нових даних про актив.

3. Покращення інформаційного забезпечення процесів управління та звітності.

Для цього доцільно створити єдину інформаційну систему, яка забезпечить прозорість і контроль на всіх етапах. Така система має включати не просто базовий реєстр (як це є зараз), а повноцінну цифрову платформу з інтеграцією сучасних технологій, як-от блокчейн для захисту даних і запобігання маніпуляціям і штучний інтелект для аналізу даних. Ця система має містити детальну інформацію про кожен актив — його стан, правовий статус, ринкову вартість, структуру власності, історію управління та фінансові показники. Інформацію про активи варто збирати ще під час судових розглядів для попередньої оцінки їхньої перспективності та визначення потенційних варіантів використання. Крім того, система повинна мати відкриту частину, де громадяни та зацікавлені сторони можуть отримувати загальнодоступні дані про об'єкти в управлінні держави, що підвищить рівень прозорості та довіри. Система також має передбачати функціонал для автоматизованого збору й обробки даних про фінансову віддачу активів, аналітики ризиків і ефективності управління. Це дозволить оперативно готувати звітність і вдосконалювати управління активами за рахунок доступу до актуальних даних, прогнозів та інтегрованих аналітичних інструментів.

4. Забезпечення взаємодії між усіма задіяними сторонами.

Для ефективної взаємодії між усіма сторонами, задіяними в управлінні вилученими активами, необхідно створити централізовану платформу для комунікації та обміну інформацією. Ця платформа повинна дозволяти судам, прокуратурі, агентству з управління активами, потенційним управителям, а також іншим задіяним органам і установам обмінюватися необхідними даними в реальному часі. Важливо впровадити стандарти передачі інформації, щоб уникнути втрат або непорозумінь, а також забезпечити захищеність даних. Для судових та прокурорських органів слід передбачити можливість оперативного надання інформації про активи, які знаходяться на стадії судового розгляду, а для

агентства з управління активами — доступ до актуальної інформації про стан і перспективи активів, переданих в управління. Потенційним управителям доцільно надати обмежений доступ до платформи для ознайомлення з активами, які можуть бути передані в управління, що прискорить процес прийняття рішень. Крім того, важливо організувати регулярні спільні зустрічі та робочі групи для координації дій, обговорення проблемних питань і пошуку рішень, а також створити механізм зворотного зв'язку, щоб кожна сторона могла вчасно реагувати на нові виклики та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у процесі управління.

5. Удосконалення законодавства на основі виявлених проблем, рекомендацій експертів і кращої міжнародної практики.

Для вдосконалення законодавства України з управління вилученими активами необхідно внести кілька ключових змін. По-перше, суди при вирішенні справи щодо вилучення активу мають зазначати конкретний спосіб розпорядження активами, щоб забезпечити чітке керівництво для органів, що займаються управлінням. Це зменшить ризик нецільового використання активів та підвищить їх ефективність. По-друге, слід детально прописати повноваження управителів, визначивши їхні обов'язки, межі повноважень і відповідальність, щоб уникнути юридичних непорозумінь та забезпечити прозорість процесів управління. Важливо також вирішити конфлікти між правами управителів та правами власників активів, передбачивши, наприклад, процедури щодо тимчасового управління з можливістю повернення власнику або компенсації за використання. Крім того, слід передбачити механізми незалежного моніторингу дій управителів і застосування санкцій у разі порушення правил управління. Крім того, зважаючи на складний характер і правовий статус активів, які в перспективі можуть перебувати в управлінні АРМА, необхідно розробити нормативні акти,

що визначатимуть методи управління, обмеження та підходи, які використовуватиме АРМА для підвищення ефективності цих активів [50].

6. Залучення приватних організацій до управління активами на системній основі.

Для цього доцільно створити реєстр надійних управителів, який включатиме перевірені консалтингові, бухгалтерські та інші спеціалізовані компанії, здатні ефективно керувати різними типами активів. Такий реєстр повинен містити інформацію про досвід, кваліфікацію, репутацію та показники діяльності потенційних управителів, що підвищить прозорість і довіру до процесу. Державні органи можуть розробити критерії відбору компаній, орієнтуючись на кращі міжнародні стандарти з управління активами. До співпраці слід залучати консалтингові компанії для оцінки активів та розробки стратегій управління, бухгалтерські фірми для фінансового обліку та звітності, а також компанії, що спеціалізуються на управлінні нерухомістю, технологічними активами чи іншими специфічними категоріями. Це дозволить знизити адміністративне навантаження на державу та підвищити ефективність і результативність управління. Також важливо запровадити систему контрактів із приватними управителями, яка передбачатиме чіткі показники результативності, регулярну звітність і моніторинг виконання, а також процедури заміни управителів у разі недотримання умов або низької ефективності. Такий підхід дозволить професійно розпоряджатися вилученими активами, підвищуючи їхню ринкову вартість та користь для держави.

7. Забезпечення ресурсами.

По-перше, кадрове забезпечення потребує залучення професійних менеджерів, юристів, аналітиків та інших фахівців, які володіють навичками управління активами та відповідним досвідом. Це можна досягти як через підвищення зарплат, щоб залучити кваліфіковані кадри, так і через регулярне

навчання персоналу для оновлення знань. По-друге, інвестиції в технологічні ресурси є критично важливими: створення сучасної цифрової платформи для управління активами, автоматизації обліку, контролю та звітності дозволить підвищити прозорість і зручність у роботі. Також необхідно забезпечити систему високоякісними аналітичними інструментами для ефективного аналізу активів та моніторингу ринкових умов. Інформаційне забезпечення передбачає створення єдиної бази даних про активи, зокрема з доступом до ринкових цін, даних про власність, стан активів тощо, що допоможе в ухваленні обґрунтованих рішень. Окрім того, фінансова підтримка на рівні держави, а також залучення приватного капіталу та донорських коштів можуть забезпечити сталість системи. Важливо також налагодити систему зворотного зв'язку та регулярного аудиту для оцінки ефективності ресурсного забезпечення і своєчасного коригування напрямів фінансування.

8. Впровадження ефективних засобів аналізу ефективності управління активами.

Для впровадження ефективних засобів аналізу управління вилученими активами слід застосувати системний підхід, включаючи використання бенчмаркінгу. Це дозволить порівнювати результати державного управління активами з аналогічними активами у приватному секторі, що дасть змогу оцінити рентабельність і продуктивність державних управителів. Бенчмаркінг допоможе виявити відхилення від найкращих практик та встановити цільові показники ефективності. Важливо запровадити ключові показники ефективності (KPI) для кожного класу активів, як-от рівень прибутковості, швидкість обробки операцій, витрати на утримання та обсяги залучених інвестицій. Слід також застосовувати аналіз фінансових потоків, щоб відстежувати дохідність і витрати в розрізі окремих активів або груп активів, а також порівнювати фактичні показники з прогнозними. Аналітичні інструменти, зокрема дашборди й автоматизовані

звітності, дозволять здійснювати моніторинг в режимі реального часу. Крім того, доцільно проводити регулярні незалежні аудити та залучати експертів для оцінки ефективності управління та коригування стратегій. Такі заходи дадуть змогу своєчасно виявляти проблеми, знижувати витрати і підвищувати віддачу від вилучених активів на користь держави.

9. Впровадження ефективних антикорупційних механізмів.

По-перше, забезпечення прозорості звітності перед громадськістю має стати основою антикорупційної політики: публікація даних про активи, їхню вартість, стан, управителів та результати діяльності у відкритому доступі допоможе посилити громадський контроль. Варто впровадити регулярні звіти, доступні онлайн, з детальними фінансовими показниками, зокрема про витрати на утримання та прибутковість кожного активу. По-друге, застосування інструментів економічного форензіку дозволить своєчасно виявляти та запобігати шахрайству: аудитори та аналітики зможуть проводити ретельні перевірки фінансових операцій, ідентифікуючи аномальні транзакції або ризики. Крім того, доцільно використовувати системи контролю доступу та верифікації для всіх операцій, пов'язаних з управлінням активами, що мінімізує ризики маніпуляцій з боку залучених сторін. Важливо також забезпечити регулярні незалежні аудити, залучати антикорупційні комісії або громадські організації для моніторингу процесів управління активами. Створення гарячих ліній і механізмів для повідомлення про можливі порушення дозволить оперативно реагувати на зловживання та забезпечить довіру до системи з боку суспільства.

В стислому викладенні розроблені рекомендації представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Стисле викладення основних практичних рекомендацій щодо
удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та
арештованими активами в Україні

Напря́м удосконалення	Конкретні заходи
Попередній аналіз активів	<ul style="list-style-type: none"> • Попередня оцінка доцільності управління активами з огляду на їхню потенційну вартість та державні потреби. • Попереднє планування управління активами. • Використання критеріїв ефективності для попередньої оцінки перспектив управління активом.
Впровадження диверсифікованих типових сценаріїв для окремих класів активів	<ul style="list-style-type: none"> • Класифікація активів за галузями з розробкою індивідуальних сценаріїв для кожної. • Оцінка стану активу для вибору між використанням, продажем або ліквідацією. • Розробка сценаріїв збереження і розвитку для соціально значущих об'єктів. • Врахування правового статусу і структури власності при виборі управлінських рішень.
Покращення інформаційного забезпечення процесів управління та звітності	<ul style="list-style-type: none"> • Створення єдиної інформаційної системи для прозорості й контролю на всіх етапах управління активами. • Розробка повноцінної цифрової платформи з блокчейн для захисту даних і ШІ для аналізу. • Збір детальної інформації про кожен актив (стан, правовий статус, ринкова вартість тощо). • Створення відкритої частини системи для надання загальнодоступних даних громадськості та зацікавленим сторонам.
Забезпечення взаємодії між усіма задіяними сторонами	<ul style="list-style-type: none"> • Використання централізованої платформи для комунікації та обміну інформацією між сторонами. • Впровадження стандартів передачі інформації для уникнення втрат і непорозумінь. • Надання потенційним управителям доступу до інформації про активи для швидшого прийняття рішень. • Створення механізму зворотного зв'язку для своєчасної адаптації стратегій управління.
Удосконалення законодавства	<ul style="list-style-type: none"> • Зобов'язати суди вказувати конкретний спосіб розпорядження вилученими активами. • Визначення повноважень управителів, включаючи обов'язки, межі повноважень та відповідальність. • Вирішення конфліктів між правами управителів та правами власників активів. • Впровадження механізмів незалежного моніторингу дій управителів.

Залучення приватних організацій до управління активами на системній основі	<ul style="list-style-type: none"> • Створення реєстру надійних управителів з інформацією про їхній досвід, кваліфікацію, репутацію та показники діяльності. • Залучення консалтингових компаній для оцінки активів і розробки стратегій управління, бухгалтерських фірм для фінансового обліку та звітності. • Залучення спеціалізованих компаній для управління активами відповідно до сфери спеціалізації: нерухомістю, технологічними активами та іншими категоріями. • Впровадження системи контрактів із приватними управителями з чіткими показниками результативності та регулярною звітністю.
Забезпечення ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення та утримання кваліфікованих кадрів: професійних менеджерів, юристів, аналітиків та інших фахівців з досвідом управління активами • Забезпечення платформи аналітичними інструментами для аналізу активів і моніторингу ринкових умов. • Створення єдиної бази даних про активи з інформацією про ринкові ціни, власність і стан активів. • Забезпечення фінансової підтримки на державному рівні, а також залучення приватного капіталу та донорських коштів.
Впровадження ефективних засобів аналізу ефективності управління активами	<ul style="list-style-type: none"> • Використання бенчмаркінгу для порівняння результатів управління активами з аналогами у приватному секторі. • Впровадження ключових показників ефективності (KPI) для кожного класу активів (прибутковість, витрати, швидкість обробки, обсяги інвестицій). • Використання аналітичних інструментів, таких як дашборди та автоматизована звітність, для моніторингу в режимі реального часу. • Проведення регулярних незалежних аудитів для оцінки ефективності управління.
Впровадження ефективних антикорупційних механізмів	<ul style="list-style-type: none"> • Публікація даних про активи, їхню вартість, стан, управителів та результати діяльності у відкритому доступі. • Застосування інструментів економічного форензіку для виявлення та запобігання шахрайству. • Використання систем контролю доступу та верифікації для операцій з управління активами. • Залучення антикорупційних комісій або громадських організацій для моніторингу процесів.

Джерело: розроблено автором.

Найбільш доцільно реалізувати запропоновані заходи у форматі **інтегрованої цифрової платформи**, яка буде поєднувати в собі функції інформаційного забезпечення, обміну інформацією між задіяними сторонами та аналітики. Вона буде використовуватися на всіх етапах – від попереднього аналізу активів до передачі активів в управління та подальшого контролю.

На рис. 3.2 показано пропонувану структуру інформаційної платформи, яка включає три рівні: рівень інформаційного забезпечення, рівень інструментального забезпечення та рівень практичного використання. Як видно на рисунку, така структура орієнтована на виконання конкретних задач та вирішення практичних проблем, ідентифікованих в цій роботі.

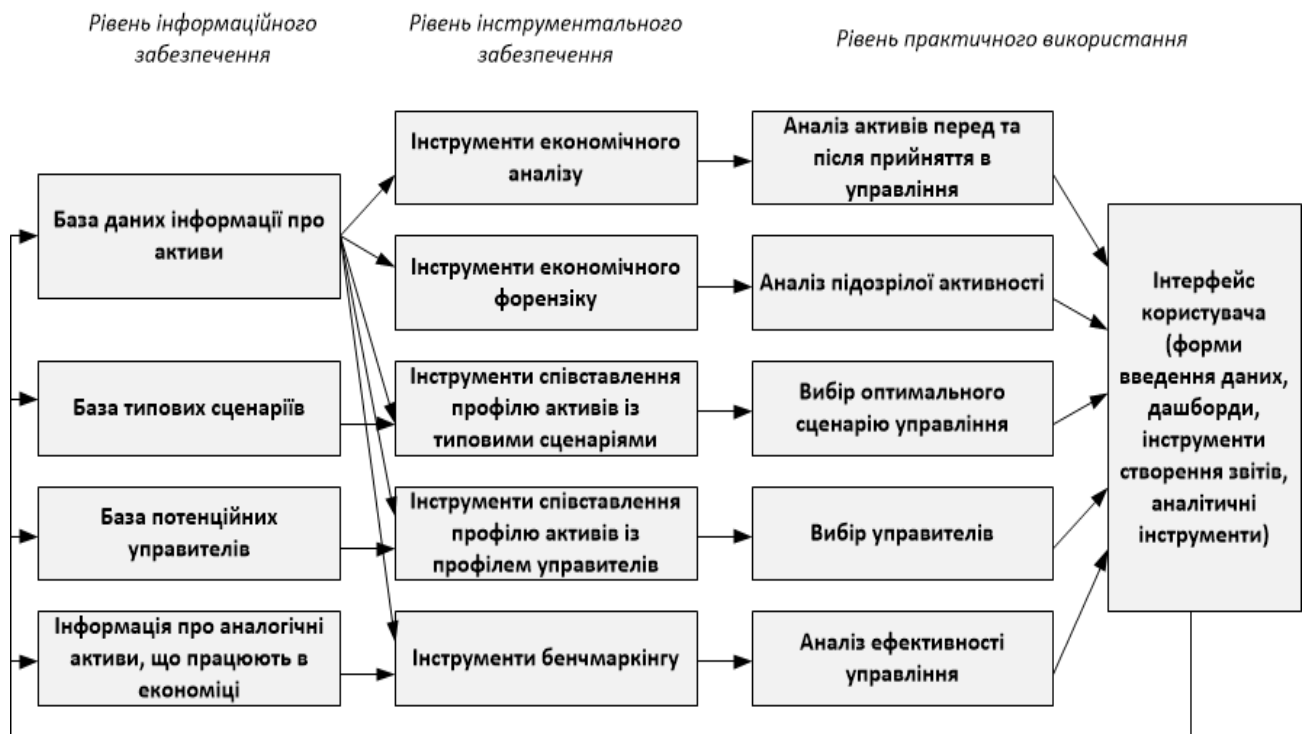


Рис. 3.2. Пропонувана структура інформаційної платформи

Ця платформа має стати прикладом цифрової трансформації, яка суттєво змінює традиційні підходи до управління вилученими активами. Об'єднання всіх функцій в одному цифровому середовищі усуває дублювання даних, розриви в інформаційних потоках та ручні помилки. Аналітика на основі даних з використанням сучасних методів аналізу (зокрема, big data, ШІ) може використовуватися для прийняття рішень та прогнозування результатів управління. Гнучкість в управлінні передбачає можливість адаптації платформи до змінних умов ринку, нормативного регулювання або нових викликів. Використання алгоритмів для аналізу активів, формування сценаріїв, звітності та оцінки ефективності значно прискорює процеси та зменшує витрати.

Для впровадження платформи необхідно забезпечити низку ресурсів, серед яких технологічні (сервери, хмарні сервіси, програмне забезпечення для аналітики та управління даними, робочі станції для спеціалістів), фінансові (бюджет на розробку, впровадження та обслуговування), кадрові (ІТ-спеціалісти, аналітики, адміністратори систем), правові (нормативно-правова база для регулювання роботи платформи та захисту даних), організаційні (навчання персоналу, адаптація внутрішніх процесів) та інформаційні ресурси, які передбачають доступ до актуальних і повних даних про активи.

Для оцінки ефективності платформи у різних сферах можуть використовуватися різноманітні показники (KPI): фінансова ефективність управління активами оцінюється за рентабельністю та зміною вартості; пришвидшення передачі активів в управління — за часом від вилучення активу до передачі; оптимізація взаємодії між сторонами — за швидкістю обробки запитів, кількістю скарг та доступністю інформації; прозорість і підзвітність — за рівнем відкритості даних і своєчасністю звітів; а зменшення корупційних ризиків — за кількістю порушень та якістю реагування на них.

При цьому впровадженню розроблених пропозицій у форматі цифрової платформи властиві потенційні ризики, які разом із заходами щодо їх попередження представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Потенційні ризики впровадження цифрової платформи управління вилученими активами та заходи із їх мінімізації

Потенційні ризики	Заходи із мінімізації ризиків
Організаційний супротив	<ul style="list-style-type: none"> • Чітке закріплення обов'язків кожної зацікавленої сторони та відповідних співробітників. • Проведення тренінгів із використання платформи. • Роз'яснення переваг співробітникам.
Викривлення даних	<ul style="list-style-type: none"> • Оновлення та дублювання даних в режимі реального часу. • Використання технології «блокчейн» для забезпечення цілісності даних. • Перехресні перевірки даних.
Недостатня забезпеченість ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Закріплення за конкретними співробітниками обов'язків щодо інформаційного наповнення системи та взаємодії з іншими задіяними сторонами. • Забезпечення технічними ресурсами (сервери, хмарні сервіси, робочі місця операторів).
Збої у роботі платформи	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження постійно діючої служби підтримки. • Гарантування безперебійної роботи за рахунок використання хмарних сховищ даних і резервного копіювання. • Наявність «дзеркал» основних сервісів.

Джерело: розроблено автором

Запропонований комплекс інтегрованих заходів складає єдиний механізм (набір взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на досягнення спільної мети) та сприятиме створенню прозорої, ефективної і підзвітної системи управління вилученими активами з використанням єдиної цифрової платформи, що буде поєднувати всі зацікавлені сторони та інноваційні аналітичні інструменти.

Висновки до розділу

На основі аналізу актуальних проблем управління вилученими активами в Україні та закордоном, рекомендацій профільних експертів і передових міжнародних практик було запропоновано основні напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні, що ґрунтуються на принципах прозорості та підзвітності, ефективності та доцільності використання, забезпечення необхідними ресурсами, професійного управління, соціальної користі, захисту прав людини та законність, уніфікації та координації, а також адаптивності та гнучкості. Такі основні напрями включають впровадження ретельного аналізу активів, впровадження диверсифікованих типових сценаріїв для окремих класів активів, покращення інформаційного забезпечення процесів управління та звітності, забезпечення взаємодії між усіма задіяними сторонами, удосконалення законодавства, залучення приватних організацій до управління активами на системній основі, забезпечення ресурсами, а також впровадження ефективних механізмів аналізу ефективності управління активами та ефективних антикорупційних механізмів. Такий підхід дозволить удосконалити процеси управління вилученими активами на системній основі та вирішити наявні проблеми.

Розроблені основні напрями було доведено до рівня комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення ефективної, прозорої і підзвітної системи державного управління вилученими активами. Основні заходи включають попередню оцінку доцільності та планування управління активами ще на етапі судових процесів, класифікація активів за галузями, соціальною значущістю правовим статусом з використанням типових сценаріїв відповідно до особливостей конкретних активів, створення єдиної інформаційної системи з використанням технологій блокчейну для захисту даних та штучного інтелекту аналізу з метою забезпечення прозорості й контролю на всіх етапах управління

активами, використання централізованої цифрової платформи для комунікації та обміну інформацією між усіма задіяними сторонами, удосконалення законодавства в напрямку більш чіткого визначення конкретних способів розпорядження вилученими активами та прав управителів і власників, створення реєстру надійних управителів і залучення спеціалізованих бухгалтерських, консалтингових і промислово-технологічних компаній, залучення та утримання кваліфікованих кадрів (професійних менеджерів, юристів, аналітиків) і забезпечення іншими ресурсами включно із фінансовими, використання бенчмаркінгу для порівняння результатів управління активами з аналогами у приватному секторі, застосування інструментів економічного форензіку для виявлення та запобігання шахрайству та регулярна публікація даних про активи в управлінні у відкритому доступі.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання дипломної роботи було зроблено такі основні висновки:

1. Підвищення ефективності управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами є критично важливим для економічної стабільності та розвитку держави, особливо в умовах високої корупції або збройних конфліктів. Впорядковане управління може значно збільшити надходження до бюджету через продаж, оренду або ефективне використання активів. Ці доходи є цінним ресурсом для фінансування державних програм, зокрема оборони та соціальної підтримки, що зменшує залежність від зовнішніх запозичень і зміцнює економічну автономію. Прозорість та підзвітність у процесі управління знижують корупційні ризики, підвищують довіру громадськості й бізнесу до інституцій та стимулюють інвестиції. Контроль над стратегічними підприємствами у сфері енергетики, транспорту й оборони підтримує національну безпеку, мінімізуючи втрату критичних ресурсів. Натомість, без належного контролю є ризик зловживань, як-от заниження вартості активів для продажу наближеним до влади особам, політично мотивованої конфіскації чи непрозорих призначень управителів. Отже, ефективне й відкрите управління стає інструментом для економічного розвитку, підвищення довіри та створення справедливіших умов.

2. Аналіз науково-методичних та практичних підходів до управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами свідчить, що вони спрямовані на створення юридично обґрунтованих, економічно ефективних і прозорих механізмів використання активів. Основні напрями включають продаж на аукціонах, оренду, передачу державним підприємствам або організаціям, використання для соціальних потреб, модернізацію для подальшої експлуатації, конверсію в державні облігації, ліквідацію чи утилізацію, а також

міжнародну передачу або використання в межах глобальних ініціатив. Ключові підходи охоплюють: правові (вдосконалення нормативної бази для зниження ризиків і забезпечення прозорості); організаційні (створення спеціалізованих установ для аудиту, оцінки та стратегічного управління активами); економічні (максимізацію доходів шляхом підвищення вартості активів); антикорупційні (контроль операцій для запобігання зловживанням); інституційні (міжнародне співробітництво для впровадження найкращих практик); технологічні (застосування електронних систем обліку для забезпечення прозорості та ефективного контролю). Ці підходи формують комплексну систему управління, що сприяє економічному розвитку та соціальному прогресу.

3. Рамкову основу нормативно-правового регулювання управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні формують Конституція України, міжнародні акти (зокрема, Конвенція ООН проти корупції та європейські нормативні документи), а також національні закони. Серед них: Кримінальний кодекс, Кримінальний процесуальний кодекс, закони про виконавче провадження, діяльність АРМА (Національного агентства з питань виявлення, розшуку та управління активами), санкції, вилучення російських активів і засади антикорупційної політики. Доповнюють цю основу підзаконні акти, зокрема урядові постанови, що регулюють діяльність АРМА, контроль ефективності управління активами та правила реалізації арештованих активів через електронні торги. Ця система визначає підстави й процедури вилучення активів, їхнє управління, оцінку ефективності, запобігання корупційним ризикам, правила реалізації та захист прав власників, а також регламентує міжнародне співробітництво у цій сфері.

4. Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) — це державний орган України зі спеціальним статусом, який займається виявленням, розшуком і управлінням активами, отриманими незаконним шляхом унаслідок

корупційних та інших злочинів. Його створення стало відповіддю на міжнародні зобов'язання України, зокрема у межах Плану дій з лібералізації візового режиму з ЄС та рекомендацій ОЕСР. Діяльність АРМА регулюється законом України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів». Основні завдання включають виявлення активів, управління арештованим майном та розробку державної політики у цій сфері. АРМА має право на міжнародну співпрацю, ініціює судові позови щодо визнання активів необґрунтованими та займається їх поверненням в Україну. Управління арештованими активами здійснюється за рішенням суду або згодою власника. Для ефективного управління агентство організує конкурси на вибір управителів, які отримують винагороду залежно від результатів їхньої діяльності.

5. Організаційна структура АРМА, створена за європейськими стандартами, включає стратегічне керівництво, департаменти та управління, що виконують спеціалізовані завдання. Голова Агентства визначає напрями роботи, тоді як заступники займаються цифровізацією, євроінтеграцією та внутрішньою координацією. Функціональні підрозділи відповідають за розшук і управління активами, правове забезпечення, міжнародну співпрацю, цифрову трансформацію та внутрішній аудит. Також діють сектори з антикорупційної діяльності, публічних закупівель, секретної роботи та мобілізації. Підтримку основних процесів забезпечують підрозділи з управління персоналом, документообігу, комунікацій та фінансів. Територіальна структура включає шість міжрегіональних управлінь із центрами в Києві, Львові, Харкові, Вінниці, Одесі та Дніпрі. Діяльність агентства контролює Громадська рада, яка сприяє прозорості та громадському нагляду за роботою АРМА.

6. Аналіз роботи АРМА свідчить, що система управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні

перебуває на етапі формування. Попри щорічну передачу активів на десятки мільярдів гривень, лише у 2023 році фінансовий результат діяльності Агентства вперше перевищив витрати на його утримання. Основна частина доходів формується не завдяки активному управлінню майновими комплексами, а за рахунок процентів від вкладень у державні облігації. Доходи від передачі активів в управління переважно забезпечують п'ять управителів, зосереджених у нафтогазовій сфері. Серед успіхів варто відзначити запуск відкритого реєстру інформації про арештовані активи, значні зусилля щодо збереження їх вартості та посиленій контроль за діяльністю управителів для забезпечення ефективного управління. Поточні фінансові результати демонструють значний потенціал для покращення ефективності системи управління активами у майбутньому.

7. Аналіз основних проблем у сфері управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні виявив як універсальні, так і специфічні виклики. До загальних проблем належать: юридичні та нормативні бар'єри (недосконалість законодавства і суперечлива судова практика), відсутність прозорості та обліку (нестача єдиного реєстру й обмежений обмін інформацією між залученими сторонами), інституційні та організаційні недоліки (низький рівень координації між установами й нестача кваліфікованих кадрів), економічні труднощі (неефективне управління та знецінення активів), а також корупційні ризики й соціально-репутаційні виклики (управління в інтересах окремих осіб чи груп, недостатня відкритість перед суспільством). До специфічних для України проблем належать: невизначеність у судових рішеннях, затримки у призначенні управителів, недоліки в плануванні передачі активів до управління, недостатня відповідальність правоохоронців за збереження активів до моменту передачі, а також обмеженість прав і повноважень управителів.

8. На основі аналізу проблем у сфері управління вилученими активами в Україні та світі, з урахуванням рекомендацій експертів і кращих міжнародних практик, були сформульовані основні напрями удосконалення системи управління конфіскованими, націоналізованими та арештованими активами в Україні. Ці напрями базуються на таких ключових принципах, як прозорість і підзвітність, ефективність і раціональність використання, забезпечення достатніми ресурсами, професійний підхід до управління, орієнтація на соціальну користь, дотримання прав людини та законності, уніфікація та координація дій, а також адаптивність і гнучкість. Серед основних заходів запропоновано впровадження системного аналізу характеристик активів, розробку диверсифікованих типових сценаріїв для різних категорій активів, удосконалення інформаційної підтримки управлінських процесів і звітності, налагодження ефективної взаємодії між усіма залученими сторонами, модернізацію законодавства, залучення приватного сектора до управління активами на постійній основі, а також забезпечення ресурсами. Крім того, пропонується впровадження механізмів оцінювання ефективності управління активами та дієвих антикорупційних заходів. Запропонований підхід сприятиме системному вдосконаленню управлінських процесів, дозволяючи ефективніше вирішувати існуючі проблеми в цій сфері.

9. Запропоновані напрями були деталізовані до рівня комплексу взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на формування ефективної, прозорої та підзвітної системи державного управління вилученими активами. До ключових заходів належать проведення попередньої оцінки доцільності управління активами та планування цього процесу вже на етапі судових розглядів. Важливим є також класифікація активів за галузевою належністю, соціальною значущістю та правовим статусом із використанням типових сценаріїв, адаптованих до особливостей конкретних активів. Пропонується створення єдиної

інформаційної системи, що базуватиметься на технологіях блокчейну для забезпечення захисту даних і штучного інтелекту для аналітики, що сприятиме прозорості та контролю на всіх етапах управління. Для підвищення комунікації між усіма задіяними сторонами заплановано використання централізованої цифрової платформи для обміну інформацією. Удосконалення законодавства має забезпечити чітке визначення способів розпорядження вилученими активами, а також прав і обов'язків управителів і власників. Серед інших заходів – створення реєстру надійних управителів, залучення спеціалізованих компаній (бухгалтерських, консалтингових, технологічних) та забезпечення професійними кадрами, включаючи менеджерів, юристів і аналітиків. Пропонується також використання фінансових та інших необхідних ресурсів, застосування бенчмаркінгу для порівняння ефективності управління з приватним сектором, економічного форензіку для виявлення та запобігання шахрайству, а також регулярна публікація відкритих даних про активи в управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стаття 59. Кримінальний кодекс України. URL: https://protocol.ua/ua/kriminalniy_kodeks_ukraini_stattya_59.
2. Проект Закону України від 20.08.2014 № 4505а-1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG3H57IA>.
3. Планування перед арештом активів, одержаних злочинним шляхом або використаних для вчинення злочину. European Anti-Corruption Initiative. URL: <https://arma.gov.ua/files/general/2019/08/16/20190816074245-97.pdf>
4. Арешт майна; Арештоване майно; Заморожування // Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. — Київ: Ваіте, 2018. — С. 67; 269.
5. Індекс сприйняття корупції. Головні показники в CPI-2023. Transparency International. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>.
6. Неєфективне управління арештованим майном та корупційні ризики: проблеми АРМА в Україні. УНН. URL: <https://unn.ua/news/neefektyvne-upravlinnia-areshtovanym-mainom-ta-koruptsiini-ryzyky-problemy-arma-v-ukraini>.
7. Effective management and disposal of seized and confiscated assets (2017). UNODC. URL: https://icclr.org/wp-content/uploads/2019/05/17-07000_ebook_sr.pdf?x33920.
8. Prozorro.gov.ua. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>.
9. Давидюк А.М. (2019) Щодо питання менеджменту злочинними активами в Україні (адміністративно-правовий аспект). Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 41 (1). С. 65-68.

10. Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. URL: <http://arna.gov.ua>.

11. Крамар, Р. (2021) Деякі аспекти міжнародного механізму виявлення, розшуку, арешту та конфіскації активів, легалізованих злочинним шляхом. Актуальні проблеми правознавства. 1 (1), с. 140-146.

12. Financial Action Task Force. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/home.html>.

13. Буяджи Г. Історія формування та передумови виникнення національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. (2018). Підприємництво, господарство і право. (3). С. 143–147.

14. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (укр./ рос.) : Конвенція; ООН від 31 жовтня 2003 року. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/995_c16.

15. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Asset Recovery and Confiscation. Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022PC0245>.

16. Литвинов О., Яценко А., Харитонов С. Конфіскація майна та спеціальна конфіскація як заходи кримінально-правового впливу на суспільно небезпечні посягання з боку фізичних осіб. Юридичні новини України. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/konfiskatsiya-majna-ta-spetsialna-konfiskatsiya-yak-zahody-kryminalno-pravovogo-vplyvu-na-suspilno-nebezpechni-posyagannya-z-boku-fizychnyh-osib/>.

17. Кримінальний процесуальний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 9-10, № 11-12, № 13, ст.88 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>.

18. Закон України № 2116-IX «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2116-20#Text>.

19. Що таке конфіскація майна і як її не переплутати з чимось іншим? Transparency International. URL: <https://ti-ukraine.org/news/shho-take-konfiskatsiya-majna-i-yak-yiyi-ne-pereplutaty-z-chymos-inshym/>.

20. Закон України № 1644-VII «Про санкції». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 40, ст. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text>.

21. 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#Text>.

22. Постанова Кабінету Міністрів України № 613 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів». Кабінет Міністрів України (2016).

23. Постанова Кабінету Міністрів України № 719 «Про затвердження Порядку реалізації арештованих активів на електронних торгах». Кабінет Міністрів України (2017).

24. Постанова Кабінету Міністрів України № 315 «Про затвердження Порядку здійснення контролю за ефективністю управління активами». Кабінет Міністрів України (2018).

25. Закон України № 2322-IX «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

26. Методичні рекомендації «Настанови з управління арештованим майном»: навчально-методичне видання. Київ : ВАІТЕ, 2019. 208 с., с. 12.
27. Закон України № 1404-VIII «Про виконавче провадження». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 30, ст.542. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>.
28. Павленко В. (2020) Як вдосконалити існуючу модель управління арештованими активами? Аналіз на прикладі арештованих ТЕЦ. Юридична газета online. <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/yak-vdoskonaliti-isnuyuchu-model-upravlinnya-areshtovanimi-aktivami-analiz-na-prikladi-areshtovanih-.html/>
29. Характерні проблеми управління арештованим рухомим майном. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/news/typical/harakterni-problemi-upravlinnya-areshtovanim-ruhomim-maynom>
30. Голова АРМА заявила, що міжнародні експерти не можуть критикувати роботу агенції через відсутність в них розуміння ситуації. Ненька-Info. URL: <https://nenka.info/golova-arma-zayavyla-shho-mizhnarodni-eksperty-ne-mozhut-krytykuvaty-robotu-agencziyi-cherez-vidsutnist-v-nyh-rozuminnya-sytuacziyi>
31. 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>
32. 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>
33. Єдиний реєстр арештованих активів. АРМА. URL: <https://reestr.arma.gov.ua/#/>
34. Як міжнародні експерти рекомендують управляти арештованими активами. Transparency International. URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak->

mizhnarodni-eksperty-rekomenduyut-upravlyaty-areshtovanymy-ta-konfiskovanymy-aktyvamuy/

35. Мисник К.П. (2024) Інтеграція механізму цифрового економічного форензіку в систему управління підприємствами. Економіка промисловості. 2 (106). С. 64-76.

36. 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.

37. Про АРМА (Місія). АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/mission>

38. Council Decision 2007/845/JHA of 6 December 2007 concerning cooperation between Asset Recovery Offices of the Member States in the field of tracing and identification of proceeds from, or other property related to, crime. Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32007D0845>

39. Directive 2014/42/EU of the European Parliament and of the Council of 3 April 2014 on the freezing and confiscation of instrumentalities and proceeds of crime in the European Union. Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0042>

40. Правові підстави діяльності та повноваження АРМА у сфері виявлення та розшуку активів. АРМА. URL: https://arma.gov.ua/provovi_pidstavu

41. Положення про Громадську раду. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/public-council-statute>

42. Організаційна структура. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/organizational-structure>

43. Керівництво. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/direction>

44. Организационна структура на КПКОНПИ. Комисия за отнемане на незаконно придобитото имущество. URL: <https://caciaf.bg/bg/zanas/administracija-na-kpkonpi/organizacionna-struktura-na-kpkonpi>
45. Територіальні управління. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/kyiv>
46. Проблемні аспекти розшуку, управління та реалізації санкційних активів: український досвід. II конференція «Бізнес VS Санкції». URL: <https://radako.com.ua/problemni-aspekty-rozshuku-upravlinnya-ta-realizaciyi-sankcijnyh-aktyviv-ukrayinskyj-dosvid/>
47. Основні показники діяльності у сфері виявлення та розшуку активів. АРМА. URL: <https://arma.gov.ua/pokaznyku>
48. 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>
49. Стеблиненко В.С., Єднак О.В. (2023) Санкції, як інструмент протидії реальним та/або потенційним загрозам національним інтересам, безпеці, суверенітету і територіальній цілісності України. Санкції – інструмент безпекової політики держави. Збірник матеріалів наукового форуму (Київ, 12 вересня 2023 р.). – Київ : НА СБУ, 2023. – С. 17-22.
50. Крамар Р. І. (2022) Нагляд та управління конфіскованими активами та надходження від них. Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України. С. 187-190.
51. Давидюк А.М. (2020) Правове забезпечення публічного адміністрування у сфері виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів [Текст] : дис. ... канд. юр. наук: 12.00.07 / Андрій Миколайович Давидюк. – К. : ВМУРЛ Україна, 2020. – 204 с.

52. Важливі кроки до підвищення ефективності управління арештованими активами. Рахункова палата провела аудит АРМА. Рахункова палата України. URL: <https://rp.gov.ua/News/?id=2309>

53. Богатир В. Результати аудиту АРМА вже вивчає СБУ та Нацполіція. Закон і бізнес (2024). URL: https://zib.com.ua/ua/162590-neefektivne_upravlinnya_aktivami_rezultati_auditu_arma_vzhe_.html

54. Крицька І. Офіс президента хоче ліквідувати АРМА, а російські активи передати до Фонду держмайна. Чому всі незадоволені «головним холдингом України» Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/money/v-op-khochut-likviduvati-arma-a-sotni-rosiyskikh-aktiviv-peredati-do-fondu-derzhmayna-chomu-ta-koli-tse-zapratsyue-28022023-12029>

55. Закон України № 4107-VI «Про Фонд державного майна України». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2012, № 28, ст.311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4107-17#Text>

