

**АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА**

# **АРМА У 2024–2025 РОКАХ: РЕФОРМА ІНСТИТУЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**



**АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА**

# **АРМА У 2024–2025 РОКАХ: РЕФОРМА ІНСТИТУЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

**Проект «Усунення прогалин: моніторинг АРМА для запобігання виведенню активів, що підпадають під санкції та пов'язані з корупцією»**

*Дослідження підготовлено ІЗІ за підтримки Organized Crime and Corruption Reporting Project (OCCRP) у межах реалізації проекту «Усунення прогалин: моніторинг АРМА для запобігання виведенню активів, що підпадають під санкції та пов'язані з корупцією».*

**Видавець:** Аналітичний центр «Інститут Законодавчих Ідей». Всі права захищені.

**Автори:** Аліна Бігдан, Тетяна Хутор, Тарас Рябченко, Світлана Гордієнко

# ВСТУП

2024 та 2025 роки стали одними із найбільш трансформаційних періодів в історії Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами (АРМА, агентство). На тлі зростання суспільної уваги до питань управління арештованими активами, виконання міжнародних зобов'язань України та реалізації вимог Ukraine Facility було розпочато комплексне оновлення законодавства та інституційної моделі діяльності агентства.

У 2025 році набули чинності масштабні зміни до Закону України «Про АРМА», які суттєво змінили підходи до управління арештованими активами, процедури відбору управителів та контроль за їх діяльністю. Водночас саме цей період продемонстрував, що ухвалення нових правил саме по собі одразу не гарантує підвищення результативності системи.

Дослідження Аналітичного центру «Інститут Законодавчих Ідей» свідчить, що АРМА досягло помітного прогресу у формуванні нової нормативної та організаційної моделі роботи. Разом із тим низка системних проблем, які впливають на ефективність управління, реалізації та повернення активів, залишаються невирішеними.

# КЛЮЧОВИЙ ВИСНОВОК

Головним результатом 2024–2025 років стало створення передумов для реформи системи управління арештованими активами.

Основним викликом залишається відсутність достатньої практики та інструментів оцінки того, наскільки ця реформа забезпечує реальний результат.

Сьогодні система здебільшого здатна демонструвати обсяги виконаної роботи, але значно складніше відповідає на питання про те, який економічний результат для держави забезпечують виявлення, управління, реалізація та повернення активів.

## ЧОГО ВДАЛОСЬ ДОСЯГТИ?

### 1. Законодавча реформа

У 2025 році була сформована нова законодавча модель управління арештованими активами. Вперше на рівні закону деталізовано процедури відбору управителів, запроваджено окремі підходи до простих та складних активів, розширено механізми контролю за діяльністю управителів та закладено основу для більш структурованого управління активами.

### 2. Інституційний розвиток

АРМА продовжило виконання основних функцій у сфері розшуку активів, міжнародної співпраці, управління та реалізації майна. Агентство також здійснило значний обсяг підготовчої роботи для впровадження нових процедур управління активами та розвитку цифрових інструментів.

### 3. Євроінтеграційний напрям

Протягом досліджуваного періоду було розпочато адаптацію окремих елементів української системи asset recovery до нових європейських стандартів, зокрема в контексті Директиви (ЄС) 2024/1260 щодо розшуку, замороження, конфіскації та управління активами.

# ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ

## 1. Відсутність наскрізного бачення життєвого циклу активів

Найбільшою системною проблемою залишається неможливість простежити повний шлях активу від моменту його виявлення до отримання державою фінального результату.

Наявна система звітності дозволяє оцінювати окремі функції АРМА – розшук активів, управління, реалізацію або міжнародну співпрацю. Водночас відсутній єдиний підхід, який би дозволяв відстежувати подальшу долю активу на всіх етапах його життєвого циклу. Значна частина показників характеризує інтенсивність діяльності агентства, але не дозволяє оцінити її кінцеву результативність.

## 2. Проблеми практичного запуску управління активами

Попри збільшення кількості конкурсів та договорів управління, фактичний початок управління активами часто супроводжується суттєвими труднощами. Дослідження виявило випадки, коли між укладенням договору управління та фактичною передачею активу управителю проходили місяці або навіть роки.

Причинами ставали проблеми доступу до майна, зміни процесуального статусу активів, судові рішення або затримки на етапі приймання-передачі. Такі ситуації створюють ризики втрати економічної вартості активів ще до початку здійснення заходів щодо фактичного управління.

## 3. Низька передбачуваність реалізації активів

Система реалізації активів залишається нестабільною, хоча й має окремі успішні кейси продажу. Значна частина аукціонів не завершується продажем майна, а окремі лоти виставляються повторно декілька разів. Водночас публічна звітність не дозволяє повною мірою оцінити причини неуспішних продажів та ефективність обраних підходів до оцінки і підготовки активів до реалізації.

#### **4. Обмежена аналітична спроможність Реєстру арештованих активів**

Попри позитивні зміни нормативного та організаційного характеру, Єдиний державний реєстр активів, на які накладено арешт у кримінальному провадженні, продовжує виконувати переважно функцію обліку.

Реєстр поки що не став повноцінним інструментом управління даними, аналітики та відстеження життєвого циклу активів. Його подальший розвиток потребує як нормативних змін, так і додаткових фінансових та технічних ресурсів.

## **ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО?**

Реформа АРМА є значно ширшою за реформу окремої державної інституції. Йдеться про здатність держави забезпечувати ефективне управління активами, отриманими в результаті боротьби з корупцією, організованою злочинністю, економічними злочинами та санкційною політикою.

Для міжнародних партнерів ефективність системи asset recovery є одним із показників спроможності держави забезпечувати верховенство права, належне управління активами та ефективне використання механізмів конфіскації.

Саме тому наступний етап розвитку АРМА має оцінюватися не лише через кількість проведених конкурсів, обсяг виявлених активів чи кількість запитів, а передусім через здатність системи забезпечувати вимірюваний економічний результат.

# ПРІОРИТЕТИ НАСТУПНОГО ЕТАПУ РЕФОРМИ

1. Запровадження наскрізної системи обліку активів від моменту їх виявлення до остаточного повернення державі або отримання економічного результату.
2. Формування системи публічних показників результативності управління та реалізації активів.
3. Проведення оцінки практичних результатів нової моделі управління активами після завершення першого повного року її застосування.
4. Подальший розвиток Єдиного державного реєстру активів, на які накладено арешт у кримінальному провадженні, як інструменту аналітики та контролю.
5. Посилення міжвідомчої координації між АРМА, правоохоронними органами, прокуратурою, судами та Міністерством юстиції.
6. Продовження гармонізації української системи asset recovery із законодавством та практиками Європейського Союзу.

## ВИСНОВОК

2024–2025 роки стали періодом формування нової моделі діяльності АРМА. Законодавчі передумови для підвищення ефективності агентства значною мірою вже створені. Водночас ключовим викликом наступних років стане перехід від реформи процедур до реформи результатів.

Саме здатність забезпечити прозоре, ефективне та вимірюване управління арештованими активами визначатиме успіх як реформи АРМА, так і розвитку української системи asset recovery загалом.

ПОВНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ



САЙТ ІНСТИТУТУ ЗАКОНОДАВЧИХ ІДЕЙ

