

АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА №18

Обрання управителя  
корпоративних прав групи  
**IDS Ukraine**: результати  
конкурсу та оцінка  
спроможності переможця



## АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА №18

# Обрання управителя корпоративних прав групи IDS Ukraine: результати конкурсу та оцінка спроможності переможця

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

*У центрі уваги Інституту законодавчих ідей – практичні аспекти передачі арештованих активів в управління, зокрема з метою їх подальшої реалізації. Аналіз охоплює типи активів, що передаються в управління, типові проблеми, що виникають на різних етапах цього процесу, а також системні чинники, які перешкоджають ефективному управлінню. За результатами моніторингу сформовано пропозиції щодо удосконалення відповідних процедур і нормативного регулювання.*

*Матеріал представляє позицію Інституту Законодавчих Ідей і не обов'язково відображає позицію Organized Crime and Corruption Reporting Project (OCCRP).*

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

**Автори:** Світлана Гордієнко, Тарас Рябченко

# 1. ПЕРЕДІСТОРІЯ: ЧОМУ АРМА ПОВТОРНО ОБИРАЄ УПРАВИТЕЛЯ

У вересні 2026 року Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) визначило переможця конкурсу з відбору управителя арештованих корпоративних прав групи IDS Ukraine, до якої входять виробники мінеральної води під брендами «Моршинська», «Миргородська» та «Аляска».

Арешт корпоративних прав підприємств групи здійснено у 2022 році в межах кримінальних проваджень щодо активів, пов'язаних із підсанкційними російськими бізнесменами, зокрема Михайлом Фрідманом. Відповідні активи передано в управління АРМА на підставі судових рішень.

У березні 2023 року АРМА вже визначило переможцем конкурсу ТОВ «Карпатські мінеральні води». Однак компанія так і не розпочала фактичного управління активами. Однією з перешкод стала необхідність отримання дозволу на концентрацію від Антимонопольного комітету України (АМКУ). Додаткові складнощі виникли через законодавчі вимоги щодо погодження окремих управлінських рішень із власником арештованих корпоративних прав.

У квітні 2025 року АРМА розірвало договір із ТОВ «Карпатські мінеральні води» та розпочало підготовку нового конкурсу. Водночас наступні спроби відбору управителя також не завершилися фактичною передачею активів в управління.

Детальніше передісторію та причини затягування управління розглянуто в попередньому дослідженні ІЗІ.

У травні 2026 року АРМА оголосило новий конкурс для корпоративних прав IDS Ukraine. Однак за результатами прийому заявок участь у ньому взяв лише один кандидат. Агентство вирішило провести повторний конкурсний відбір.

Враховуючи масштаб активу та реформу АРМА, саме Моршинська стала одним з перших активів, оголошених по новій процедурі. Через відсутність тимчасового управителя, держава недоотримує кошти до бюджету. Фактично цей актив може стати лакмусовим папірцем нової процедури відбору управителів.

## 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЕРЕБІГ ПОВТОРНОГО КОНКУРСУ

10 липня 2026 року АРМА оголосило повторний другий етап відбору управителя корпоративних прав групи IDS Ukraine. Процедура проведена відповідно до статті 21<sup>4</sup> Закону України «Про АРМА» та постанови Кабінету Міністрів України від 5 лютого 2026 року № 167.

Об’єктом конкурсу визначено комплекс корпоративних прав підприємств групи, зокрема ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи», ТОВ «Потужність», ТОВ «ІДС Аква сервіс» та інших підприємств.

Згідно з конкурсною документацією, ринкова вартість активу становить 5,06 млрд грн. Предметом передачі в управління є саме корпоративні права, визначені судовими рішеннями, а не безпосередньо все майно підприємств.

### Основні етапи проведення конкурсу

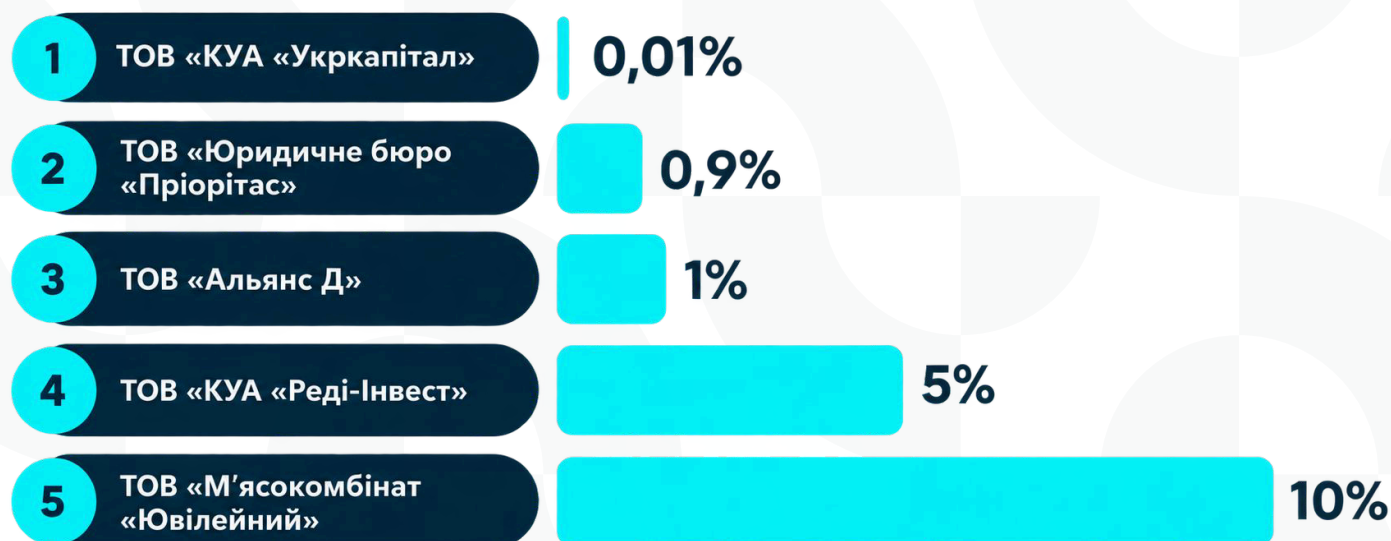


Для участі у конкурсі було подано п'ять пропозицій. За результатами попередньої кваліфікації Комісія встановила відповідність усіх п'ятиох учасників вимогам конкурсу, зокрема додатковим кваліфікаційним критеріям. Відповідне рішення зафіксовано у протоколі № 13.

Таким чином, усі учасники були допущені до електронного аукціону, який відбувся 7 вересня 2026 року.

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ АУКЦІОНУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕМОЖЦЯ

За результатами електронного аукціону учасники запропонували такі розміри винагороди за управління активом:



Найнижчу пропозицію подала КУА «Укркапітал» - 0,01%. Однак електронна система визначила її аномально низькою, тому учасник мав надати додаткове обґрунтування можливості виконання договору на запропонованих умовах.

У протоколі №15 від 14 вересня 2026 року Комісія зазначила, що представлене обґрунтування не містило достатніх розрахунків результативності запропонованих інструментів управління, конкретних строків і способів їх застосування. Частину заходів Комісія віднесла до звичайних обов'язків управителя, а не до самостійних інструментів збільшення доходу.

Крім того, учасник не підтвердив наявності особливих сприятливих умов, які давали б змогу здійснювати управління за запропоновану винагороду. Додаткові матеріали, подані після завершення встановленого строку, Комісія не прийняла. За результатами розгляду пропозицію КУА «Укркапітал» було відхилено.

Наступною за розміром винагороди стала пропозиція ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» - 0,9%, яка також потребувала обґрунтування аномально низької ціни.

Учасник надав додаткові пояснення щодо організації управління, фінансового забезпечення та залучення фахівців. Зокрема, представники товариства обґрунтовували можливість виконання договору використання наявних ресурсів, оптимізацією витрат та заходами, спрямованими на збільшення доходів підприємств групи. До прикладу, 0,9% за три роки означатиме близько 30 мільйонів гривень доходу для компанії. Враховуючи те, що управління буде здійснюватись щодо корпоративних прав, ця сума є досить високою для потенційного управителя.

За результатами розгляду Комісія визнала обґрунтування належним. 21 вересня 2026 року «Пріорітас» визначили переможцем конкурсу, а 23 вересня відповідний протокол №17 було затверджено.

Водночас у медіа поширюється інформація про обов'язок переможця забезпечити державі щонайменше 1 млрд грн дивідендного доходу, інвестувати близько 2,5 млрд грн нерозподіленого прибутку у державні цінні папери та зберегти сплату податків не нижче поточного рівня. За інформацією АРМА, ці показники не були наперед визначеними умовами конкурсу, а є зобов'язаннями, які ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» взяло на себе як переможець. При цьому 1 млрд грн є мінімальним дивідендним доходом держави за вирахуванням винагороди управителя, а 2,5 млрд грн - орієнтовним обсягом нерозподіленого прибутку, який має бути уточнений після аудиту.

Станом на 28 вересня конкурс перебуває на стадії «Пропозиції розглянуті». Очікується підписання договору із обраним переможцем. **Визначення переможця ще не означає початку фактичного управління корпоративними правами.**

## **4. ХТО СТАВ ПЕРЕМОЖЦЕМ: ПРОФІЛЬ ТОВ «ЮРИДИЧНЕ БЮРО «ПРІОРИТАС»**

ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» (ЄДРПОУ 38973257) – юридична компанія, зареєстрована 12 листопада 2013 року. Її основним видом діяльності є діяльність у сфері права (КВЕД 69.10).

Засновницею, кінцевою бенефіціарною власницею та директоркою товариства є адвокатка Жанна Єфремова.

За даними відкритих джерел, статутний капітал товариства становить 1 тис. грн. У 2024 році компанія отримала 216 тис. грн доходу та 33,6 тис. грн чистого прибутку. У 2025 році дохід зріс до 812 тис. грн, однак чистий прибуток скоротився до 8,4 тис. грн.

Наведені показники характеризують переможця як порівняно невелике за обсягами власної господарської діяльності підприємство.

Для порівняння, згідно з конкурсною документацією, сукупний чистий дохід від реалізації продукції шести підприємств IDS Ukraine у 2025 році становив майже 10 млрд грн без урахування можливих внутрішньогрупових оборотів. За даними АРМА, на підприємствах групи працюють понад 2 тис. працівників.

Водночас невеликий статутний капітал сам собою не свідчить про фінансову неспроможність товариства. Для оцінки можливостей майбутнього управителя необхідно враховувати його власний і додатковий капітал, доступ до фінансування, залучених фахівців та фактичну здатність виконати зобов'язання за договором.

### **4.1. Досвід управління корпоративними правами**

Відповідно до додаткових кваліфікаційних критеріїв конкурсу учасник повинен був підтвердити досвід управління підприємствами або активами щонайменше в одній із визначених сфер: FMCG, харчова промисловість, дистрибуція товарів, управління корпоративними правами або великими підприємствами.

Для підтвердження відповідності цьому критерію ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» подав довідку про досвід управління корпоративними правами ТОВ «Терра Інкогніта Груп» із 2015 року. Додатково було надано рекомендаційний лист від цього товариства щодо належного виконання управлінських функцій.

«Терра Інкогніта Груп» займається виробництвом туристичного спорядження. За даними YouControl, наведеними в матеріалах аналізу конкурсної пропозиції, її дохід у 2023 році становив 17,6 млн грн, у 2024 році – 7,8 млн грн, а у 2025 році – 5 млн грн.

Отже, за два роки дохід компанії суттєво скоротився. Водночас сам факт зниження доходу не дає достатніх підстав для висновку про неналежне управління, оскільки для такої оцінки необхідно встановити його причини та проаналізувати інші фінансові показники.

Основне питання полягає в тому, наскільки досвід управління «Терра Інкогніта Груп» відповідає масштабу та специфіці IDS Ukraine. Попри формальну належність такого досвіду до однієї з передбачених конкурсом категорій, між підприємствами існує суттєва різниця в обсягах діяльності, галузевій спеціалізації та складності управління.

Крім того, подані документи підтверджують тривалий період управління корпоративними правами, однак не дають змоги повною мірою оцінити його економічну результативність.

## **4.2. Майнові ресурси та пов'язані компанії**

Для підтвердження відповідності кваліфікаційним вимогам ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» подав документи щодо здійснення підприємницької діяльності з надання в платне користування рухомого та нерухомого майна протягом щонайменше трьох років.

Зокрема, у складі конкурсної пропозиції наявна довідка про майнові права на чотири об'єкти нерухомості в житловому комплексі «Парк Хілз», документи щодо оренди офісного приміщення площею 111 м<sup>2</sup> та договори оренди рухомого майна, зокрема меблів, ноутбука й принтера.

Окремої уваги заслуговує характер договорів, на підставі яких підтверджено відповідний досвід. За матеріалами конкурсної пропозиції, ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» орендує офіс у ТОВ «Стрім Компані». Договори охоплюють періоди з 1 лютого 2022 року до 30 листопада 2024 року та з 1 грудня 2024 року до 31 жовтня 2027 року. Водночас директоркою обох товариств є Жанна Єфремова.

Крім того, надано договір суборенди того самого приміщення між ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» та АО «Пріорітас», керуючою партнеркою якого також є Жанна Єфремова. Між юридичним бюро та адвокатським об'єднанням укладено й договори оренди рухомого майна.

Наведені обставини свідчать, що частина ресурсів і відповідного підприємницького досвіду, якими переможець підтверджував відповідність кваліфікаційним критеріям, пов'язана з господарськими операціями між компаніями зі спільним керівництвом.

Укладення таких договорів саме по собі не є порушенням, однак свідчить про формальне виконання вимог конкурсу. І навряд може свідчити про великий досвід в частині управління рухомим та нерухомим майном.

На майбутнє, при оцінці спроможності переможця доцільно враховувати фактичний характер відповідної діяльності, доступність ресурсів та їхню достатність для виконання договору управління.

### **4.3. Фінансова спроможність та збільшення капіталу**

На момент участі в конкурсі зареєстрований статутний капітал ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» становив 1 тис. грн. Водночас у складі конкурсної документації міститься рішення про формування додаткового капіталу на суму 79 569 грн за рахунок двох об'єктів рухомого майна. Пізніше, під час обґрунтування аномально низької винагороди, товариство надало додаткові документи про збільшення капіталу на 7,4 млн грн.

Відповідно, при оцінці фінансової спроможності переможця слід враховувати не лише зареєстрований статутний капітал, а й відомості про додаткові внески. Разом із тим залишається необхідність перевірити фактичне формування додаткового капіталу, його структуру, ліквідність та доступність для фінансування зобов'язань за договором управління. Зокрема, необхідно встановити, яка частина додаткового капіталу сформована коштами, а яка – іншими активами.

## **4.4. Залучення фахівців із досвідом у харчовій промисловості**

Для забезпечення майбутнього управління ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» залучив фахівця з досвідом роботи у виробництві безалкогольних напоїв.

Згідно з матеріалами конкурсу, 10 вересня 2026 року товариство уклало договір із Сергієм Германом, який у різні роки очолював правління та обіймав посаду генерального директора Київського заводу безалкогольних напоїв «Росинка». Також у документах зазначено про залучення економічного експерта Юденка Є. В.

У протоколі № 17 зафіксовано пояснення представників ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» щодо залучення до команди адвокатів, юристів у галузі господарського й корпоративного права та фахівців із досвідом управління великими виробничими підприємствами.

Залучення спеціалістів із відповідним галузевим досвідом може посилити управлінську команду юридичного бюро. Однак для оцінки спроможності переможця необхідно враховувати не лише професійний досвід окремих осіб, а й характер їхніх договірних зобов'язань, повноваження, тривалість залучення та можливість безпосередньо впливати на діяльність підприємств.

## **5. ОСОБЛИВОСТІ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ**

### **5.1. Правова природа управління корпоративними правами**

Відповідно до проекту договору управитель здійснюватиме повноваження власника арештованих корпоративних прав у вищих органах управління відповідних юридичних осіб у межах переданої частки.

Така модель передбачає можливість участі в загальних зборах, голосування, отримання інформації про діяльність підприємств та реалізацію інших корпоративних прав у межах, визначених законодавством і договором.

При цьому передача активу в управління не призводить до набуття управителем права власності на нього. Управитель також не отримує необмеженого права розпоряджатися активом.

Особливе значення має питання погодження корпоративних рішень із власниками арештованих прав. Проект договору передбачає відповідну вимогу з урахуванням установлених законом винятків, зокрема щодо окремих активів, пов'язаних із державою-агресором.

Відтак для реалізації запропонованого плану управління необхідно чітко визначити фактичний обсяг повноважень ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас», наявні правові обмеження та можливість ухвалювати необхідні корпоративні рішення без участі підсанкційних власників.

## **5.2. Надання банківської гарантії**

Однією з істотних умов конкурсу є надання банківської гарантії. Відповідно до матеріалів конкурсної документації, її розмір становить 101 110 140,04 грн, або 2% від визначеної для конкурсу вартості активу.

У додаткових документах ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» зазначив про можливість отримання банківської гарантії від АТ «ВСТ БАНК» та надав відповідні умови.

При цьому слід розмежовувати попередню домовленість із банком, наявність погоджених умов фінансування та фактично видану банківську гарантію. Наявність умов, запропонованих банком, сама собою не підтверджує видачу гарантії або виконання всіх вимог, необхідних для її отримання.

З огляду на фінансові показники товариства, важливим є встановлення джерел забезпечення гарантії, умов її надання та наявності необхідного покриття. Ключовим питанням залишається фактичне отримання банківської гарантії на встановлену конкурсом суму.

## **5.3. Страхування корпоративних прав**

Ще одним проблемним аспектом є забезпечення страхування.

Відповідно до проекту договору управитель повинен протягом 15 календарних днів після підписання акта приймання-передачі застрахувати актив на користь АРМА на вартість, визначену у звіті про оцінку. Також передбачено надання договору страхування відповідальності перед третіми особами.

За наданими матеріалами, дві страхові компанії відмовили у страхуванні корпоративних прав. Ця обставина потребує окремої правової оцінки, оскільки корпоративні права мають специфічну правову та економічну природу.

Для визначення можливості належного виконання договору необхідно встановити, який саме об'єкт підлягає страхуванню та які ризики має покривати страховий договір. Зокрема, необхідно розмежувати страхування вартості корпоративних прав, страхування майна підприємств та страхування відповідальності управителя.

Відмова страхових компаній у страхуванні корпоративних прав не обов'язково означає неможливість страхування відповідальності управителя. Водночас вона свідчить про необхідність перевірки відповідності запропонованого страхового механізму законодавчим і договірним вимогам.

## **5.4. Отримання дозволу АМКУ**

Після визначення переможця залишається питання проходження антимонопольних процедур.

Проект договору передбачає отримання управителем дозволу АМКУ на концентрацію в разі необхідності. Фактична передача активу за актом приймання-передачі має здійснюватися з урахуванням відповідної вимоги.

Враховуючи досвід попереднього управителя, необхідність отримання дозволу АМКУ є одним із суттєвих чинників, що можуть вплинути на строки початку фактичного управління. При цьому сам факт визначення переможця не гарантує позитивного рішення АМКУ.

Окремої уваги потребують питання щодо необхідності отримання дозволу на концентрацію, моменту набуття управителем відповідних повноважень та впливу антимонопольних процедур на виконання договору.

## **5.5. Актуальність оцінки активу**

Згідно з конкурсною документацією, ринкова вартість переданих в управління корпоративних прав становить 5 055 507 002 грн. Від цього показника залежить, зокрема, розмір банківської гарантії.

Актуальність оцінки має значення для належного визначення фінансових параметрів договору, страхування та забезпечення виконання зобов'язань управителя.

У разі необхідності проведення нової оцінки постає питання щодо її впливу на строки укладення договору та розмір відповідних фінансових зобов'язань.

## **5.6. Кадрове забезпечення та реалізація плану управління**

ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» передбачає залучення трьох основних фахівців для управління корпоративними правами: директора, юриста з корпоративного права та фінансового аналітика.

Оцінюючи достатність такої команди, необхідно враховувати, що предметом договору є корпоративні права, а поточна операційна діяльність підприємств може продовжувати здійснюватися чинними управлінськими структурами.

Водночас для належного корпоративного управління групою такого масштабу необхідні компетенції у сферах фінансового контролю, виробництва, дистрибуції, інвестиційного планування та управління ризиками.

Тому доцільно перевірити, які функції виконуватиме безпосередньо команда управителя, які повноваження залишаться за керівництвом підприємств та які зовнішні фахівці будуть залучені на договірній основі.

Окремого аналізу потребує економічна обґрунтованість запропонованої винагороди 0,9%. Зокрема, необхідно встановити, наскільки вона покриватиме витрати на управління, фінансове забезпечення, страхування, залучення спеціалістів та виконання інших договірних зобов'язань.

При цьому орієнтовний план управління передбачає збереження і збільшення економічної вартості корпоративних прав, забезпечення стабільної роботи підприємств, контроль розподілу чистого прибутку та надходження коштів до державного бюджету.

Відтак результативність майбутнього управління слід оцінювати за виконанням конкретних фінансових і управлінських показників, а також за збереженням економічної вартості активу.

## 5.7. Судове оскарження результатів відбору та блокування передачі активу

29 вересня 2026 року ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», яке брало участь у відборі управителя, звернулося до Дніпропетровського окружного адміністративного суду з позовом до АРМА. У справі № 160/30983/26 позивач оскаржує рішення, ухвалені під час відбору ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» переможцем, зокрема посилаючись на його нібито невідповідність кваліфікаційним вимогам.

Того самого дня суд забезпечив позов та заборонив АРМА укладати з переможцем договір управління і підписувати акт приймання-передачі активів. Формально статус переможця не скасовано, однак фактичний початок управління активом заблокований до скасування забезпечення або вирішення спору.

Такий спосіб забезпечення потребує окремої правової оцінки. Частина шоста статті 151 КАС України забороняє заходи, які мають наслідком зупинення або інше втручання у публічну конкурсну процедуру. У практиці Верховного Суду ця норма застосовувалася і до випадків, коли забезпечення позову блокувало не лише проведення торгів, а й оформлення їх результатів. Водночас порядок відбору управителя прямо передбачає, що оскарження рішення Комісії не зупиняє процедуру.

Відтак подальший перебіг справи №160/30983/26 та можливий перегляд ухвали про забезпечення позову безпосередньо впливатимуть на строки фактичної передачі активу в управління.

## 6. ВИСНОВКИ

За результатами повторного конкурсу АРМА визначило переможцем ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас», яке запропонувало винагороду 0,9%. Попередню пропозицію КУА «Укркапітал» із нижчою ставкою було відхилено через недостатнє обґрунтування аномально низької винагороди.

За результатами попередньої кваліфікації Комісія підтвердила відповідність ТОВ «Юридичне бюро «Пріорітас» установленим вимогам конкурсу, зокрема додатковому критерію щодо досвіду управління підприємствами або активами. Водночас аналіз поданих документів залишає відкритими питання щодо достатності власних фінансових і матеріально-технічних ресурсів товариства для управління активом такого масштабу.

Зокрема, досвід управління корпоративними правами, на який посилається переможець, стосується підприємства, обсяги діяльності якого суттєво відрізняються від IDS Ukraine. Залучення фахівців із досвідом роботи у харчовій промисловості може частково компенсувати цю відмінність, однак фактична спроможність команди залежатиме від її повноважень, організації роботи та доступних ресурсів.

Окремої уваги потребують фактичне отримання банківської гарантії, забезпечення страхування, проходження антимонопольних процедур та актуальність оцінки активу.

На поточному етапі конкурс завершився визначенням переможця, але фактична передача корпоративних прав в управління ще потребує виконання наступних процедур.

З огляду на попередню історію IDS Ukraine, подальший розвиток цього кейсу залежатиме від належного оформлення договору, виконання переможцем установлених вимог та можливості реалізувати передбачену договором модель управління. Особливе значення матимуть забезпечення надходжень до державного бюджету та збереження економічної вартості арештованих активів.