

**Приклад практичного завдання
(цей приклад не буде використано під час тестування)**

До АРМА надійшла скарга ТОВ “Інтерстар лімітед”, відповідно до якої заявлялось про ймовірні порушення під час проведення АРМА відбору управителя для складного активу, що відбувся у порядку ст. 21-5 Закону України “Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів”.

Так, скаржник зазначив, що відповідно до тендерної документації АРМА вимагає наявності щонайменше трьох аналогічних договорів для підтвердження кваліфікації учасника. Водночас, законодавство не встановлює мінімально необхідної кількості аналогічних договорів – достатність досвіду може підтверджуватися і одним договором за умови його відповідності предмету закупівлі. Замовник не обґрунтував, чому саме три договори слугують належним доказом досвіду, а два договори – ні. Така вимога виглядає надмірною та штучно звужує коло потенційних учасників, створюючи необґрунтовані бар’єри для участі в торгах.

По-друге, документація містить вимогу надати витяг з ЄДРПОУ, що підтверджує наявність в учасника кодів видів діяльності 68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна та 68.32 управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту, що свідчить про зайняття вказаними видами діяльності протягом останніх трьох років.

Скаржник зазначає, що наявність одночасно двох КВЕД не підтверджує фактичного досвіду, а лише звужує коло учасників формальною ознакою.

Крім того, скаржник повідомив, що одним із кваліфікаційних критеріїв до учасників за предметом закупівлі є наявність фінансової спроможності, яка підтверджується фінансовою звітністю або іншими документами (обсяг річного доходу (виручки) не повинен бути меншим, ніж річна сума щомісячних мінімальних очікуваних доходів від управління активів).

Сума щомісячних мінімальних очікуваних доходів від управління активів згідно умов тендерної документації у гривнях складає: 5 280 751,00 грн (п'ять мільйонів двісті вісімдесят тисяч сімсот п'ятдесят одна гривня 00 коп.).

ТОВ “Інтерстар лімітед” як учасник тендеру подало Інформацію про фінансові результати (Форма № 2-м) суб’єкта малого підприємництва за 2025 рік, відповідно до якої доходи склали 72 480,7 тис. грн, а чистий прибуток склав 6 694,3 тис. грн. Уповноважена особа АРМА з питань конкурсного відбору

управителів активами із застосуванням електронної системи протоколом відхилила пропозицію ТОВ “Інтерстар лімітед” у зв’язку з тим, що прибуток товариства за 2025 рік є меншим за річну суму щомісячних мінімальних очікуваних доходів від управління активами. Інший учасник закупівлі консорціум “Управляюча компанія “Каштан” у складі тендерної пропозиції надав фінансову звітність трьох своїх учасників: 1) ТОВ “Мавка” (річний дохід - 10 687,7 тис.грн., збиток - 7 324,2 тис.грн.) ; 2) ТОВ “Успішний бізнес” - (річний дохід - 300 243,1 тис.грн., чистий прибуток - 63 987,5 тис.грн.); 3) ТОВ “Вибір” (річний дохід - 15 234,1 тис.грн., чистий прибуток - 6 456,8 тис.грн.).

Згідно з вимогами тендерної документації у разі участі об’єднання учасників підтвердження відповідності кваліфікаційним критеріям здійснюється з урахуванням узагальнених об’єднаних показників кожного учасника такого об’єднання на підставі наданої об’єднанням інформації.

Таким чином, на думку скаржника, його тендерну пропозицію відхилено неправомірно. За результатами закупівлі з переможцем консорціумом “Управляюча компанія “Каштан” АРМА укладено договір управління активом.

Наступного дня після прийняття уповноваженою особою АРМА рішення про відхилення пропозиції ТОВ “Інтерстар лімітед” інтернет-видання “Економічна правда” опублікувало статтю під назвою “АРМА віддала бізнес-центр олігарха Жеваго на Печерську людям з орбіти Міндіча”, у якій детально простежено зв’язок співзасновників компанії переможця із засновниками банку “Кредитлізинг”, 3 з яких також є засновниками чотирьох юридичних осіб спільно з Міндічем (фігурант у т.зв. справі “Мідас”).

Крім того, надійшов інформаційний запит від журналіста “Українська правда”, відповідно до якого журналіст просив підтвердити, чи зустрічався голова АРМА напередодні ухвалення уповноваженою особою АРМА рішення про визнання переможцем закупівлі консорціуму “Управляюча компанія “Каштан” з Міндічем у ресторані “Мішлен” на Печерську та пояснити характер стосунків між ними, підставу та мету такої зустрічі.

Цього ж дня до АРМА надійшов лист від народного депутата Іваньківа з вимогою усунення порушення законності з мотивів пов’язаності переможця конкурсного відбору з власником активу. Також депутатом розміщено аналогічного змісту пост у Facebook, який миттєво підхопили усі ЗМІ. Головою АРМА скеровано листи з вимогою перевірити на предмет пов’язаності переможця з активом чи його власниками до Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки, Національної поліції України та Офісу Генерального

прокурора. Зазначені органи відписали, що відомості про учасників кримінальних проваджень (крім підозрюваних) і причетність фізичних та юридичних осіб до вчинення кримінальних правопорушень не узагальнюються та обліки не ведуться.

Через 12 місяців управління об'єктом управитель надав звіт. При стабільному зростанні доходу (виручки) на 20%, чистий прибуток об'єкта впав до нуля. При аналізі бухгалтерських звітів та договорів виявлено таке:

- З'явилась кредиторська заборгованість за «консультаційні послуги» в розмірі 15 млн грн перед офшорною компанією, яка пов'язана з управителем.
- Збільшились витрати на охорону переданих в управління об'єктів за цінами, що на 100% вищі за ринкові.
- Сума гарантованого платежу до бюджету стабільно сплачується, але витрати на капітальний ремонт активу, зокрема водопостачання, не здійснювалися, що призвело до зростання зносу активів на 15% і виникнення аварійних ситуацій на об'єкті.

ПИТАННЯ:

Юридичний блок:

1. Чи є умови тендерної документації дискримінаційними? Надайте відповідь “так” або “ні”, у разі відповіді “так” - вкажіть, які саме вимоги тендерної документації є дискримінаційними. Обґрунтуйте свою позицію з посиланням на норми чинного законодавства України.

2. Чи відповідає рішення уповноваженої особи АРМА про відхилення пропозиції ТОВ “Інтерстар лімітед” вимогам законодавства? Обґрунтуйте свою позицію з посиланням на норми чинного законодавства України.

3. Яке управлінське рішення за результатами розгляду скарги ТОВ “Інтерстар лімітед” повинен ухвалити голова АРМА? Обґрунтуйте свою позицію з посиланням на норми чинного законодавства України.

4. Чи відповідають дії голови АРМА з організації перевірки пов'язаності переможця закупівлі з власником активу чинному законодавству? Обґрунтуйте свою відповідь з посиланням на норми чинного законодавства.

5. 1) Вкажіть, проаналізуйте та проранжуйте ризики для інституції, які несуть в собі дії працівників АРМА у цьому кейсі залежно від

етапу закупівлі: а) формування вимог тендерної документації; б) оцінки пропозицій учасників закупівлі; в) визначення переможця закупівлі;

2) Зазначте, на якому етапі ви як голова АРМА втрутились би у процедуру закупівлі та яке управлінське рішення прийняли б, щоб запобігти зазначеним вами ризикам.

6. Яким чином ви як голова АРМА будете реагувати на публічну критику діяльності АРМА, що висловлена народним депутатом та ЗМІ, а також яку відповідь надасте на інформаційний запит журналіста? Визначте пріоритетність управлінських дій. Які інструменти кризової комунікації ви використаєте? Лаконічно та тезово наведіть основні положення, на яких буде побудована ваша публічна комунікація.

Економічний блок:

1. Чи відповідали фінансові показники ТОВ “Інтерстар лімітед” та консорціуму УК “Каштан” кваліфікаційному критерію щодо наявності фінансової спроможності? Обґрунтуйте свою відповідь

2. Проведіть порівняльний аналіз фінансової спроможності ТОВ “Інтерстар лімітед” та консорціуму “Каштан” за наступними показниками: річний дохід, чистий прибуток, рентабельність. Визначте, як ці показники впливають на фінансову спроможність кандидатів.

3. Проаналізуйте економічні ризики для держави, та АРМА зокрема, у разі продовження договору на поточних умовах. Які основні ризики ви вбачаєте? Які фінансові показники ви використаєте, як індикатори реалізації ризиків, та як доказову базу для обґрунтування неефективності управління та розірвання договору?

4. Які правові та економічні кроки має вжити АРМА для визнання заборгованості перед офшором фіктивною? Чи є це підставою для звернення до правоохоронних органів щодо “доведення до банкрутства” арештованого активу? Опишіть які наступні кроки ви як керівник АРМА будете вживати в цій ситуації. Яку комунікацію – внутрішню (між підрозділами АРМА) та зовнішню (координатор, медіа, зацікавлені сторони) – ви забезпечите при реалізації цих кроків з огляду на наявний публічний резонанс справи?

5. Обґрунтуйте економічну доцільність дострокового припинення договору. Розрахуйте втрати бюджету у випадку, якщо управління продовжиться ще на рік за такою моделлю.