

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

Завідувач кафедри публічного управління

та державної служби,

к.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Л.В. Набока

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ  
ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконав слухач 2-ого курсу

групи ЗПУА-4-23

В.О. Тихонюк

Керівник

д.ю.н., професор

Л.Ю. Величко

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-НАУКОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ .....	7
1.1 Сутність та особливості публічного управління процесами виконання судових рішень .....	7
1.2 Нормативно-правове забезпечення виконання судових рішень в Україні .....	12
1.3 Зарубіжний досвід публічного управління процесами виконання судових рішень .....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ .....	30
2.1 Оцінка дієвості і результативності публічного управління процесами виконання судових рішень .....	30
2.2 Проблеми та виклики у сфері виконання судових рішень в Україні ..	37
2.3 Вплив реформ на систему публічного управління процесами виконання судових рішень .....	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ .....	51
3.1 Стратегічні напрями розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень .....	51
3.2 Впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень.....	62
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	81

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ефективне виконання судових рішень є одним із ключових факторів забезпечення верховенства права та зміцнення довіри громадян до судової системи. В Україні проблема невиконання судових рішень залишається гострою, що негативно впливає на функціонування правової держави та захист прав і свобод громадян. Публічне управління процесами виконання судових рішень відіграє вирішальну роль у забезпеченні своєчасного та повного виконання судових рішень, а також у подоланні існуючих проблем у цій сфері. Висока актуальність моєї теми дослідження також обумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень в сучасній Україні. Це передбачає аналіз теоретико-методологічних засад, оцінку сучасного стану, виявлення проблем та розробку стратегічних напрямів розвитку публічного управління у цій сфері. Дослідження даної теми сприятиме підвищенню ефективності виконання судових рішень, зміцненню довіри громадян до судової системи та утвердженню принципу верховенства права в Україні.

*Стан наукової розробки проблеми.* В останні роки науковці активно досліджують проблеми публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні. Одним із підходів є акцент на необхідності реформування системи виконавчого провадження та підвищення ефективності діяльності виконавчої служби (Малишев, 2018; Кравцов, 2019). Інші дослідники наголошують на важливості впровадження інноваційних технологій, таких як електронне судочинство та автоматизація процесів виконання судових рішень (Кушнір, 2020; Бондаренко, 2021). Водночас, існує думка про необхідність комплексного підходу до удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень, який передбачає не лише інституційні зміни, але й модернізацію нормативно-правової бази та підвищення професійного рівня виконавців (Мельник, 2019; Савченко, 2020). Деякі дослідники звертають увагу

на важливість вивчення зарубіжного досвіду та адаптації кращих практик до українських реалій (Іванов, 2018; Петренко, 2021).

Ще варто зазначити, що останні наукові дослідження в Україні вказують на ключові проблеми та перспективи удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень. Дослідники акцентують увагу на недостатній ефективності діючої системи, обмеженому фінансуванні, низькій мотивації виконавців та нерозвиненості інфраструктури для повного контролю за виконанням судових рішень. Так, науковці зазначають, що відсутність належної координації між судовими, виконавчими та правоохоронними органами призводить до затримок у виконанні рішень та зниження довіри громадян до судової системи. Пропонується також інтеграція сучасних цифрових технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, що могло б суттєво підвищити прозорість та ефективність виконавчого провадження.

*Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень в сучасній Україні. Поставлена мета зумовила виконання низки завдань:*

- уточнити сутність та особливості публічного управління процесами виконання судових рішень;
- узагальнити існуюче нормативно-правове забезпечення виконання судових рішень в Україні;
- стисло узагальнити доречний зарубіжний досвід публічного управління процесами виконання судових рішень у контексті дисфункцій публічного управління;
- зробити стислу оцінку дієвості і результативності публічного управління процесами виконання судових рішень;
- визначити проблеми та виклики у сфері виконання судових рішень в Україні;
- охарактеризувати вплив реформ на систему публічного управління процесами виконання судових рішень;
- визначити стратегічні напрями розвитку публічного управління

процесами виконання судових рішень;

– розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень.

*Об'єктом дослідження* є теорія і практика функціонування державної системи виконання судових рішень.

*Предметом дослідження* є процес удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні.

*Методологічна база дослідження.* Для досягнення мети та виконання завдань дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

– методологічний аналіз сутності публічного управління процесами виконання судових рішень (підрозділ 1.1);

– нормативно-правовий метод при дослідженні законодавчого забезпечення цієї сфери в Україні у контексті дисфункцій публічного управління (підрозділ 1.2);

– порівняльний підхід для аналізу зарубіжного досвіду управління виконанням судових рішень у контексті дисфункцій публічного управління (підрозділ 1.3);

– системно-структурний підхід для оцінки сучасного стану управління процесами виконання судових рішень в Україні саме у контексті дисфункцій публічного управління (розділ 2.1);

– методи стратегічного аналізу для визначення проблем і викликів у сфері (розділи 2.2-2.3);

– аналітичні методи, для визначення проблем і викликів у сфері (підрозділи 2.2-2.3) і для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку публічного управління у цій сфері (підрозділ 3.1);

– табличні методи для наочного представлення результатів.

Методологія дослідження поєднує традиційні академічні підходи та сучасні аналітичні інструменти, що відповідає сучасним науковим вимогам у сфері публічного управління.

*Практичне значення отриманих результатів.* Висновки та рекомендації дослідження можуть бути використані для удосконалення процесів виконання судових рішень на різних рівнях:

1) *на законодавчому рівні* — Верховною Радою України для вдосконалення нормативної бази у сфері виконання судових рішень, зокрема через зміни до законодавства, які посилюють гарантії ефективності та незалежності виконавчої служби;

2) *в системі виконавчої влади:* Міністерством юстиції України для оптимізації структури та чисельності органів державної виконавчої служби, забезпечення її належного матеріально-технічного забезпечення; державними виконавчими службами для підвищення якості управління процесами виконання рішень, зокрема через впровадження інноваційних технологій;

3) *органами місцевого самоврядування* для розвитку співпраці з виконавчими службами та забезпечення місцевого контролю за ефективністю виконання рішень.

*Інформаційну базу дослідження* складають: нормативно-правові акти України (Конституція України, закони, постанови Кабінету Міністрів України); відомчі документи Міністерства юстиції та виконавчих органів (накази, інструкції); аналітичні матеріали та звіти профільних установ, статистичні дані, що характеризують ефективність виконавчого провадження; наукові праці українських та зарубіжних дослідників, монографії, статті; матеріали конференцій та круглих столів, що стосуються публічного управління у сфері виконання судових рішень.

*Особистий внесок.* Магістерська кваліфікаційна робота самостійно виконана шляхом наукового дослідження та узагальнення. Усі результати отримані за допомогою самостійного опрацювання та аналізу і синтезу наданих даних.

*Структура роботи* складається зі вступу, трьох розділів з 8-ма параграфами, висновків, переліку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-НАУКОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ

#### **1.1 Сутність та особливості публічного управління процесами виконання судових рішень**

Публічне управління процесами виконання судових рішень є наріжним каменем функціонування правової держави та утвердження принципу верховенства права. Ефективність реалізації судових вердиктів безпосередньо корелює з рівнем суспільної довіри до судової системи та державних інституцій в цілому [26]. Своєчасне та повноцінне виконання рішень суду виступає лакмусовим папірцем спроможності держави гарантувати захист прав та інтересів громадян, а також забезпечувати стабільність та передбачуваність правових відносин у соціумі [33].

Квінтесенцією публічного управління процесами виконання судових рішень є цілеспрямовані та скоординовані зусилля органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовані на організацію, координацію та контроль за втіленням у життя судових вердиктів [29]. Публічне адміністрування у цій царині передбачає формування та імплементацію державної політики, орієнтованої на забезпечення результативності та ефективності виконавчого провадження, а також створення сприятливих умов для функціонування органів та осіб, на яких покладено обов'язок виконання судових рішень [3].

Специфіка публічного управління процесами виконання судових рішень зумовлена особливостями виконавчого провадження як завершальної стадії судового процесу. На відміну від судового розгляду, якому іманентно притаманні змагальність та процесуальна рівність сторін, виконавче провадження вирізняється примусовим характером та передбачає застосування

заходів державного примусу [27]. Водночас, публічне адміністрування процесами виконання судових рішень має здійснюватися з неухильним дотриманням принципів законності, справедливості, пропорційності та гуманізму, а також з урахуванням прав та законних інтересів усіх учасників виконавчого провадження [4].

Характерною рисою публічного управління процесами виконання судових рішень є його комплексний, міжгалузевий та міждисциплінарний характер. Ефективність реалізації судових вердиктів залежить не лише від злагодженої роботи органів державної виконавчої служби, але й від тісної взаємодії та координації з судовими органами, правоохоронними структурами, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами [35]. Більше того, публічне управління у цій сфері має враховувати цілий спектр економічних, соціальних, політичних та культурних факторів, які здійснюють безпосередній чи опосередкований вплив на процеси виконання судових рішень [38].

Одним із системоутворюючих аспектів публічного управління процесами виконання судових рішень є якість та досконалість нормативно-правового забезпечення. Ефективність виконавчого провадження значною мірою зумовлюється наявністю чіткої, зрозумілої та несуперечливої законодавчої бази, яка регламентує діяльність органів та осіб, уповноважених на виконання судових вердиктів [50]. В Україні правове регулювання виконавчого провадження ґрунтується на Конституції України, Законі України «Про виконавче провадження», Цивільному процесуальному кодексі України, Господарському процесуальному кодексі України та низці інших нормативно-правових актів [23].

Втім, попри наявність розгалуженої нормативної бази, чинне законодавство України у сфері виконання судових рішень не позбавлене недоліків та прогалин, містить чимало застарілих та неефективних норм, які не в повній мірі відповідають сучасним викликам і потребам суспільства. Зокрема, на порядку денному стоять питання посилення гарантій незалежності та неупередженості виконавців, запровадження дієвих механізмів контролю та нагляду за їх діяльністю, оптимізації процедур звернення стягнення на майно

боржників, а також забезпечення балансу інтересів стягувачів та боржників у виконавчому провадженні [39]. Окрім того, вкрай важливим напрямом розвитку нормативно-правового забезпечення є гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами у сфері виконання судових рішень, які втілюють найкращі світові практики та підходи у цій сфері [17].

Ще одним ключовим виміром публічного управління процесами виконання судових рішень є організаційне забезпечення діяльності органів та осіб, які безпосередньо здійснюють виконання судових вердиктів. Провідну роль у цьому відношенні відіграє Міністерство юстиції України, яке виступає головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері виконання судових рішень. До компетенції Мін'юсту належить здійснення загального керівництва та нагляду за функціонуванням органів державної виконавчої служби, організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації виконавців, а також моніторинг та оцінка ефективності виконавчого провадження [45].

Проте, як засвідчують фахівці та практики, організаційне забезпечення діяльності органів державної виконавчої служби в Україні далеке від оптимального та потребує кардинального переосмислення і модернізації. Актуальними залишаються питання оптимізації структури та чисельності органів державної виконавчої служби, забезпечення належного рівня матеріально-технічного та фінансового забезпечення їх діяльності, підвищення професійного рівня та мотивації виконавців, а також впровадження сучасних інформаційних технологій та систем електронного документообігу у процесі виконання судових рішень [6].

Ще одним пріоритетним напрямом публічного управління процесами виконання судових рішень є забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності виконавчого провадження. Як справедливо відзначає В.В. Костенко, доступ громадськості до інформації про перебіг та результати виконавчого провадження сприяє зміцненню довіри до органів державної виконавчої служби, посилює

громадський контроль за їх діяльністю та стимулює виконавців до сумлінного виконання своїх обов'язків [24]. В Україні забезпечення відкритості та прозорості виконавчого провадження реалізується, зокрема, шляхом функціонування Єдиного державного реєстру виконавчих проваджень, який акумулює інформацію про хід та результати виконання судових рішень та є загальнодоступним для усіх заінтересованих осіб.

Водночас, як засвідчує практика, чинні механізми забезпечення відкритості та прозорості виконавчого провадження в Україні є недосконалими та потребують суттєвого вдосконалення. Зокрема, на порядку денному стоять питання розширення функціоналу та підвищення зручності користування Єдиним державним реєстром виконавчих проваджень, забезпечення його ефективної інтеграції та синхронізації з іншими державними реєстрами та базами даних, налагодження системи електронної взаємодії між учасниками виконавчого провадження, а також створення додаткових інструментів громадського моніторингу та контролю за діяльністю органів державної виконавчої служби [25].

Окремої уваги заслуговує аспект міжнародного співробітництва у сфері виконання судових рішень. Як наголошує Л.Л. Дешко, результативність виконання судових вердиктів в Україні значною мірою залежить від налагодження ефективної взаємодії з іноземними державами та міжнародними організаціями, обміну кращими практиками та досвідом, залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги [12]. Особливої актуальності це питання набуває у контексті виконання рішень Європейського суду з прав людини, які мають обов'язкову силу для України відповідно до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод.

У рамках міжнародної співпраці Україна активно взаємодіє з Радою Європи, Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями у питаннях удосконалення системи виконання судових рішень. Зокрема, важливим напрямом співробітництва є імплементація в Україні європейських стандартів у сфері виконавчого провадження, гармонізація національного законодавства з

правом ЄС, обмін досвідом та кращими практиками з іноземними партнерами, а також реалізація спільних проектів та програм міжнародної технічної допомоги.

Водночас, попри певні здобутки та позитивні зрушення, міжнародне співробітництво України у сфері виконання судових рішень все ще перебуває на недостатньому рівні та потребує подальшої інтенсифікації та поглиблення. Зокрема, актуальними залишаються питання розширення договірно-правової бази співпраці з іноземними державами у сфері виконання судових рішень, вдосконалення механізмів взаємного визнання та виконання судових рішень, налагодження ефективної взаємодії та координації між національними та іноземними органами юстиції та судовими інституціями, а також більш активного залучення міжнародної технічної допомоги для розбудови інституційної спроможності та кадрового потенціалу органів державної виконавчої служби [22].

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що, попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази та розвиненої інституційної інфраструктури, система публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні все ще потребує суттєвого вдосконалення та реформування. Серед ключових викликів та проблем у цій сфері можна виокремити недосконалість та суперечливість чинного законодавства, низьку ефективність та результативність виконавчого провадження, недостатній рівень матеріально-технічного та фінансового забезпечення органів державної виконавчої служби, брак професійних та вмотивованих кадрів, недосконалість механізмів контролю та нагляду за діяльністю виконавців, а також недостатній рівень взаємодії та координації між органами та особами, залученими до процесу виконання судових рішень.

Вирішення вищезазначених проблем та підвищення ефективності публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні потребує реалізації комплексу заходів нормативно-правового, інституційного, організаційного та інформаційно-технічного характеру. Зокрема, вбачається необхідним:

- оновлення та удосконалення законодавства у сфері виконавчого провадження з метою усунення існуючих колізій та прогалин, забезпечення його відповідності європейським та міжнародним стандартам;
- оптимізація системи органів державної виконавчої служби, перегляд їх функцій та повноважень, впровадження дієвих механізмів контролю та нагляду за їх діяльністю;
- підвищення рівня фінансового та матеріально-технічного забезпечення органів державної виконавчої служби, створення належних умов для їх ефективного функціонування;
- запровадження сучасних інформаційних технологій та систем електронного документообігу у процесі виконання судових рішень, забезпечення ефективної взаємодії та обміну інформацією між учасниками виконавчого провадження;
- посилення відкритості, прозорості та підзвітності виконавчого провадження, розширення можливостей громадського моніторингу та контролю за діяльністю виконавців;
- активізація міжнародного співробітництва у сфері виконання судових рішень, імплементація кращих європейських та світових практик та стандартів у національне законодавство та правозастосовну практику.

## **1.2 Нормативно-правове забезпечення виконання судових рішень в Україні**

Ефективність функціонування системи виконання судових рішень знаходиться у прямій залежності від якості та досконалості її нормативно-правового фундаменту. За роки незалежності в Україні сформувалася досить розгалужена та багаторівнева законодавча база, покликана регулювати суспільні відносини у сфері примусового виконання рішень судів та інших юрисдикційних

органів. Її нормативний каркас утворюють Конституція України, закони, підзаконні акти, а також міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Відправною точкою та основоположним регулятором у сфері виконання судових рішень виступає Конституція України. Стаття 129-1 Основного Закону проголошує обов'язковість судових рішень та покладає на державу відповідальність за забезпечення їх виконання у визначеному законом порядку [23]. Тим самим Конституція фактично виокремлює примусове виконання рішень в самостійну сферу публічного адміністрування і детермінує необхідність розвитку спеціального законодавства для її впорядкування.

Базовим нормативно-правовим актом, який визначає організаційно-правові засади виконавчого провадження, є Закон України «Про виконавче провадження» [42]. Саме цей законодавчий акт встановлює правовий статус учасників виконавчого провадження, регламентує процедури виконання судових рішень і рішень інших органів, визначає заходи примусового виконання та порядок їх застосування, закріплює гарантії прав стягувача і боржника. Закон наскрізно пронизаний такими принципами як верховенство права, обов'язковість виконання рішень, диспозитивність, неупередженість та справедливість, розумність строків, співмірність заходів примусового виконання рішення тощо. Безсумнівним здобутком цього Закону стало впровадження змішаної системи виконання рішень, яка передбачає одночасне функціонування державних та приватних виконавців, підвищення захисту прав стягувачів, розширення інструментарію примусового виконання, впровадження Єдиного реєстру боржників та інші прогресивні новели.

Важливу роль у регулюванні виконавчого провадження відіграють процесуальні кодекси – Цивільний процесуальний кодекс України [8], Господарський процесуальний кодекс України [11] та Кодекс адміністративного судочинства України [21]. Попри те, що їх основне призначення полягає у регламентації порядку судочинства, вони водночас містять чимало норм, дотичних до сфери виконання судових рішень. Зокрема, ці кодекси визначають

порядок видачі виконавчих документів, регулюють питання поновлення пропущеного строку для пред'явлення виконавчого документа до виконання, встановлюють процесуальні механізми оскарження рішень, дій або бездіяльності виконавців тощо. Відтак, процесуальні кодекси забезпечують тісний зв'язок та наступництво між судовою та виконавчою стадіями захисту порушених прав та інтересів особи.

Серед інших законодавчих актів, які прямо чи опосередковано регулюють процеси виконання судових рішень, слід відзначити Закон України «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень» [49], Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» [43] та нещодавно прийнятий Закон України «Про медіацію» [48]. Перший з них запроваджує механізм гарантування державою виконання судових рішень про стягнення коштів та зобов'язання вчинити певні дії щодо майна, боржником за якими є державний орган або державне підприємство, установа, організація. Другий комплексно регламентує правовий статус та організацію діяльності суб'єктів примусового виконання рішень – органів державної виконавчої служби та приватних виконавців. Закон «Про медіацію» хоча безпосередньо не стосується виконавчого провадження, але відкриває перспективи для ширшого застосування альтернативних способів врегулювання конфліктів, в тому числі й на стадії примусового виконання.

Значну питому вагу у загальному масиві нормативно-правового забезпечення виконання судових рішень мають підзаконні нормативно-правові акти. Особливо варто відзначити Інструкцію з організації примусового виконання рішень [44], яка деталізує процедурні аспекти діяльності виконавців, встановлює вимоги до оформлення виконавчих документів, порядок вчинення виконавчих дій, умови та способи звернення стягнення на майно боржника тощо. Ще один важливий документ у цій сфері – Порядок реалізації арештованого майна [46], який визначає механізми оцінки, вилучення, передачі на реалізацію та примусової реалізації майна боржника в ході виконавчого провадження.

Загалом, аналізуючи чинну нормативно-правову базу у сфері виконання

судових рішень, можна констатувати, що вона є досить розгалуженою та в цілому прогресивною. Позитивними здобутками останніх років стали оновлення базового законодавства про виконавче провадження, запровадження інституту приватних виконавців, розширення прав стягувачів, впровадження нових механізмів примусового виконання, посилення гарантій захисту прав сторін тощо. Чинне законодавство загалом охоплює ключові аспекти організації та здійснення примусового виконання рішень – від визначення правового статусу учасників провадження, до детальної регламентації процедури виконавчих дій та способів звернення стягнення на активи боржника.

Поряд з цим, національна система виконання судових рішень не позбавлена певних законодавчих прогалин, колізій та дисбалансів. Зокрема, недостатньо врегульованими лишаються окремі аспекти правового статусу та повноважень приватних виконавців, механізми їх взаємодії з державними виконавцями та іншими учасниками провадження. Процедура оскарження дій чи бездіяльності виконавців є надто формалізованою та обтяжливою для стягувача. Законодавство не завжди встановлює чіткі та збалансовані правила оцінки та реалізації майна, на яке звертається стягнення, що призводить до затягування проваджень та порушення прав сторін. Недосконалою є система гарантій захисту прав стягувачів у разі відсутності в боржника ліквідних активів або умисного ухилення від виконання рішення. Потребують законодавчого доопрацювання окремі аспекти міжнародного співробітництва під час виконання рішень іноземних юрисдикційних органів.

Окремою проблемою є недостатня цифровізація та технологічна забезпеченість виконавчого процесу. Попри впровадження окремих електронних сервісів та баз даних, загальний рівень автоматизації та інформатизації виконавчого провадження лишається низьким. Паперовий документообіг все ще превалує над електронним, комунікація між учасниками провадження є переважно очною, доступ до інформації про хід та результати виконавчих дій є обмеженим тощо. Це зумовлює додаткові трансакційні витрати сторін, сповільнює процедури та загалом негативно позначається на ефективності

примусового виконання.

Ще одна сфера, яка потребує розвитку законодавчого регулювання – застосування альтернативних способів врегулювання конфліктів, зокрема на стадії виконання рішень. Чинне законодавство, попри певні зрушення (прийняття Закону «Про медіацію»), все ще не забезпечує ефективних стимулів та механізмів для добровільного виконання рішень або досягнення компромісу між стягувачем та боржником в ході виконавчого провадження. Практика свідчить, що навіть за умов наявності ліквідного майна, реальне виконання є можливим в середньому лише щодо половини судових рішень. Багато в чому, це зумовлено несприйняттям боржниками самої ідеї примусу та низькою культурою добровільного виконання зобов'язань. Відтак, розвиток законодавчої бази в частині застосування примирних процедур у виконавчому процесі є одним з потенційних резервів підвищення ефективності системи в цілому.

Критично аналізуючи систему нормативно-правового регулювання виконання судових рішень в Україні, не можна оминати увагою питання розмежування об'єктів та суб'єктів цього процесу. Чинне законодавство досить чітко розводить ці дві категорії, визначаючи їх правовий статус, повноваження та роль у виконавчому провадженні. Втім, сам по собі такий поділ ще не гарантує ефективності та злагодженості системи, а подекуди може призводити до певних дисбалансів та колізій.

Отже, до об'єктів виконавчого процесу законодавство відносить, насамперед, рішення, які підлягають примусовому виконанню. Це можуть бути рішення судів різних юрисдикцій (цивільні, господарські, адміністративні), третейських судів, міжнародних комерційних арбітражів, а також інші акти, визначені законом (виконавчі написи нотаріусів, виконавчі листи тощо). По суті, саме навколо об'єктів виконання «обертається» весь виконавчий процес, саме на їх реалізацію спрямовані дії та процедури, що вчиняються виконавцями. Законодавство встановлює досить жорсткі вимоги до форми та змісту виконавчих документів, порядку їх пред'явлення до виконання, строків давності тощо. Така формалізація, з одного боку, покликана забезпечити правову

визначеність та унеможливити зловживання, але з іншого – може створювати надмірні бюрократичні бар'єри для доступу стягувача до процедур примусового виконання.

Щодо суб'єктного складу виконавчого провадження, то тут законодавець пішов шляхом досить детальної регламентації правового статусу кожного з учасників процесу. Ключовими дійовими особами тут, безперечно, є виконавці – державні та приватні. Саме на них покладається безпосередній обов'язок вчиняти виконавчі дії та процедури, застосовувати заходи примусу, здійснювати розшук та арешт майна боржників тощо. Законом визначаються досить високі вимоги до претендентів на посаду виконавця (віковий ценз, освітній та кваліфікаційний рівень, відсутність судимості тощо), встановлюються гарантії їх незалежності та неупередженості, а також механізми контролю та відповідальності за неналежне виконання обов'язків. В той же час, попри законодавчі зусилля, проблеми з реальною незалежністю, добросовістю та ефективністю роботи виконавців все ще лишаються досить гострими. Відомі непоодинокі випадки зловживань, корупційних дій, затягування проваджень або ж просто низької фаховості та браку мотивації у середовищі виконавців.

Іншими важливими суб'єктами виконавчого процесу є сторони провадження – стягувач та боржник. Законодавство досить детально прописує їх процесуальні права та обов'язки, встановлює механізми захисту та оскарження дій виконавців. Втім, на практиці, сторони далеко не завжди є рівними в своїх можливостях впливати на перебіг примусового виконання. Типовою є ситуація, коли боржник, маючи більше важелів та ресурсів, фактично диктує умови або ж взагалі ухиляється від виконання рішення. Стягувач же, попри задекларовані права, часто лишається заручником бюрократичних процедур, браку інформації про хід провадження, обмежених можливостей впливу на недобросовісного боржника або неефективного виконавця. Певним зрушенням стало впровадження автоматизованої системи виконавчого провадження, яка потенційно розширює можливості сторін в частині подання заяв, скарг, отримання інформації тощо. Втім, функціонал цієї системи ще досить

обмежений та потребує суттєвого розвитку.

Досить специфічним є правовий статус так званих «третіх осіб» у виконавчому провадженні. Законодавство допускає їх залучення за ініціативою сторін або виконавця у разі, якщо вирішення питання про примусове виконання рішення зачіпає їх права та інтереси. Втім, обсяг повноважень таких осіб є досить обмеженим і фактично зводиться до права надавати пояснення або ж оскаржувати окремі процесуальні акти. Більше того, в окремих випадках, залучення третіх осіб використовується недобросовісними сторонами як інструмент затягування провадження або ж уникнення відповідальності. Відтак, питання оптимізації правового статусу третіх осіб у виконавчому процесі теж потребує подальшого законодавчого опрацювання.

На окрему увагу заслуговує питання ролі та місця публічного управління в системі суб'єктів та об'єктів виконавчого провадження. З одного боку, держава через уповноважені органи (Мін'юст, органи ДВС) здійснює загальне керівництво та контроль за системою примусового виконання. Це проявляється у формуванні державної політики у цій сфері, визначенні правового статусу суб'єктів, забезпеченні організаційних, фінансових, матеріально-технічних умов їх функціонування. В цьому сенсі, публічне адміністрування створює нормативно-інституційний каркас, в межах якого власне і відбувається виконання судових рішень.

З іншого боку, надмірне адміністративне втручання та забюрократизованість виконавчих процедур почасти створюють додаткові перепони на шляху ефективного виконання. Недостатньо прозорий розподіл проваджень, ручне управління процесами, обтяжливі процедури погоджень та контролю – все це знижує автономність та оперативність дій безпосередніх виконавців рішень. Відтак, мистецтво публічного управління в цій сфері полягає в забезпеченні розумного балансу між унормованістю та гнучкістю, підзвітністю та оперативністю, контролем та дискрецією при примусовому виконанні судових рішень.

Особливим викликом для публічного адміністрування є налагодження

ефективної взаємодії між державними та приватними виконавцями як двома рівноправними «гілками» системи примусового виконання. Попри законодавче закріплення змішаної моделі, на практиці все ще спостерігаються певні перекося та дисбаланси. Приватні виконавці, попри задекларовану рівність, часто стикаються з більшими бюрократичними бар'єрами, обмеженнями доступу до баз даних та реєстрів, браком організаційної та методичної підтримки з боку профільних органів влади. Публічне управління в ідеалі має створювати однакові правила гри та рівні можливості для всіх суб'єктів виконавчого процесу, незалежно від їх організаційно-правової форми. Тож розвиток дієвих механізмів паритетної співпраці та функціонального розмежування між державними і приватними виконавцями є ще одним актуальним завданням для системи публічного адміністрування.

Підсумовуючи, можна констатувати, що:

1) попри істотний прогрес у розвитку нормативно-правового забезпечення виконання судових рішень, українське законодавство у цій сфері не позбавлене недоліків та потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками таких змін мають стати усунення прогалин та колізій процедурного характеру, забезпечення балансу прав стягувача та боржника, спрощення механізмів оскарження дій виконавців, розвиток альтернативних способів врегулювання спорів, цифровізація виконавчого процесу, приведення законодавства у відповідність з європейськими та міжнародними стандартами. Лише за умови комплексного та системного підходу до вдосконалення нормативного забезпечення можливо досягти реального покращення ситуації із виконанням судових рішень та утвердити принцип обов'язковості судового рішення як невід'ємний елемент верховенства права;

2) попри законодавчі спроби розмежування та впорядкування суб'єктного складу та об'єктів виконавчого процесу, національна система примусового виконання все ще потребує подальшого розвитку та збалансування. Публічне управління в цій сфері повинно еволюціонувати в бік більшої гнучкості, транспарентності, оперативності, клієнтоорієнтованості,

впровадження новітніх технологій та сервісів. Лише за таких умов вдасться подолати існуючі законодавчі та інституційні бар'єри та вибудувати посправжньому ефективну екосистему примусового виконання, де кожен елемент (об'єкт чи суб'єкт) виконуватиме свою функцію, а їх сукупна взаємодія забезпечуватиме своєчасне та повне виконання судових рішень як неодмінний атрибут правової держави.

### **1.3 Зарубіжний досвід публічного управління процесами виконання судових рішень**

Аналіз та імплементація найкращих зарубіжних практик публічного адміністрування у сфері виконання судових рішень є невід'ємною складовою вдосконалення вітчизняної системи виконавчого провадження. Як слушно зауважує Л.Л. Дешко, вивчення прогресивного іноземного досвіду дозволяє оптимізувати процеси примусового виконання, підвищити їх результативність та забезпечити належний захист прав стягувачів і боржників [12].

Насамперед, варто відзначити, що в різних країнах світу склалися доволі різноманітні моделі організації системи примусового виконання рішень юрисдикційних органів. Умовно їх можна поділити на публічно-правові (або ж державні), приватно-правові та змішані. Якщо в рамках першої моделі функції з примусового виконання здійснюються спеціальними державними органами та посадовими особами, то в другому випадку ці повноваження делегуються приватним суб'єктам (як правило, на професійній основі). Змішана модель, відповідно, допускає одночасну діяльність як державних, так і приватних виконавців.

У країнах романо-германської правової сім'ї, таких як Франція, Німеччина, Іспанія, Італія функціонує публічно-правова модель організації виконавчого провадження. Так, у Франції примусове виконання рішень здійснюється

судовими виконавцями (*huissiers de justice*), які хоча і мають статус приватних осіб, але наділені державно-владними повноваженнями [30]. Судові виконавці призначаються на посаду Міністром юстиції, підпорядковуються головам апеляційних судів та діють від імені держави. Вони мають досить широкий арсенал повноважень – від надсилання повідомлень і попереджень сторонам до накладення арешту на кошти та майно боржника, організації його реалізації тощо.

Натомість у Німеччині, ключовими суб'єктами примусового виконання виступають судові пристави (*Gerichtsvollzieher*), які знаходяться у штаті судів та мають статус державних службовців [52]. Характерно, що німецькі судові пристави діють виключно на підставі відповідного судового рішення і не мають права самостійно ініціювати виконавче провадження. Водночас, процесуальне законодавство наділяє їх досить широкою автономією у виборі форм, методів та інтенсивності виконавчих дій.

Доволі нетиповою на тлі більшості континентальних країн виглядає італійська модель примусового виконання. Її особливість полягає в тому, що ключова роль тут відводиться не судовим чи квазісудовим органам, а безпосередньо суду, який ухвалив рішення. Саме суд в рамках окремого виконавчого провадження здійснює контроль за діями сторін, розглядає клопотання та скарги, вживає заходів примусу тощо [19]. Безпосереднє ж виконання організаційно-розпорядчих функцій покладається на спеціальну службу судових повідомлень та виконання (*Ufficio notificazioni, esecuzioni e protesti – UNEP*).

Дещо інший підхід до організації виконання судових рішень можна спостерігати в країнах англо-саксонської правової сім'ї, де переважає приватно-правова модель. Наприклад, у США функції з примусового стягнення традиційно здійснюються приватними колекторськими агентствами та фірмами, які діють за дорученням стягувача на підставі відповідної угоди [7]. Публічно-правовий же компонент виконавчого провадження зводиться переважно до судового контролю за законністю дій сторін та колекторів.

Проміжну позицію між публічно- та приватноправовою моделями посідають країни зі змішаною системою виконання судових рішень. Одним із найяскравіших прикладів такого підходу є Нідерланди. Тут паралельно функціонують як державні судові виконавці (Gerechtsdeurwaarder), так і приватні фахівці з виконання – так звані «присяжні пристави» (Gerechtsdeurwaarder-ondernemer) [31]. Характерно, що голландське законодавство передбачає доволі жорсткі кваліфікаційні вимоги та високі професійні стандарти для приватних виконавців. Зокрема, присяжним приставом може стати лише особа з вищою юридичною освітою, яка пройшла спеціальний курс професійної підготовки та склала кваліфікаційний іспит.

Польща репрезентує ще один приклад змішаної моделі організації примусового виконання. Польське законодавство передбачає існування двох категорій виконавців – судових (komornik sądowy) та державних (egzekutor sądowy) [34]. Судові виконавці є приватними особами, які здійснюють свою діяльність на професійній основі під контролем держави. Державні ж виконавці є працівниками судів та підпорядковуються Міністерству юстиції. Характерно, що польська система передбачає досить чіткий розподіл компетенції між приватними та державними виконавцями за категоріями справ та видами виконавчих дій.

Не менш цікавим в компаративному аспекті видається і досвід пострадянських республік Балтії. Зокрема, в Естонії реалізована змішана публічно-приватна модель примусового виконання, в рамках якої судові рішення виконуються незалежними приватними судовими виконавцями (kohtutäitur) під наглядом та контролем з боку держави [9]. Кандидати на посаду приватного виконавця повинні мати вищу юридичну освіту, стаж роботи у сфері права та скласти спеціальний іспит. Організаційно-методичне забезпечення та нагляд за діяльністю приватних виконавців здійснює Міністерство юстиції.

Спільною тенденцією для багатьох зарубіжних країн є запровадження сучасних інформаційних технологій у виконавчому провадженні, що дозволяє скоротити часові та фінансові витрати сторін, оптимізувати документообіг,

забезпечити прозорість та підзвітність процесу. Так, у Португалії успішно функціонує електронна платформа PEPEX (Procedimentos Extrajudiciais Pré-Executivos), яка забезпечує повністю дистанційне спілкування між судом, виконавцями та сторонами [9]. Завдяки цій системі кредитори можуть подати заяву про відкриття виконавчого провадження онлайн, а боржники – отримати повідомлення та надіслати відповідь в електронній формі.

У Литві створено централізовану інформаційну Систему примусового виконання рішень (SAIS), яка інтегрована із судовим реєстром та іншими державними базами даних [6]. Це дозволяє литовським виконавцям оперативно отримувати необхідну інформацію про боржника (кредитну історію, наявність рахунків, майна тощо), накладати арешт та обтяження в електронному форматі. Доступ до системи мають також сторони провадження, які можуть відстежувати його перебіг онлайн.

Вартим уваги також є досвід зарубіжних країн щодо застосування альтернативних методів врегулювання спорів на стадії виконання рішень. Наприклад, у Словенії передбачена обов'язкова досудова процедура, в рамках якої пристава надсилають боржнику повідомлення-претензію із пропозицією добровільно виконати рішення [31]. Якщо боржник не реагує або відмовляється, справа передається до суду, який вирішує питання про відкриття виконавчого провадження. Такий підхід сприяє розвантаженню виконавчої служби та стимулює добровільне виконання.

У багатьох країнах законодавство також допускає можливість укладання мирової угоди між стягувачем та боржником під час примусового виконання. Так, у Хорватії сторони можуть укласти угоду про реструктуризацію чи списання боргу, розстрочку чи відстрочку платежів, що підлягає затвердженню судом [5]. У Данії судовий пристав виступає фактично посередником-медіатором, який проводить переговори між сторонами та сприяє досягненню консенсусу щодо порядку та умов погашення заборгованості [50].

Ще одним цікавим прикладом проникнення альтернативних методів у сферу примусового виконання є інститут судових переговорів (Gerechtelijke

Gesprekken), який діє в Бельгії [10]. У випадку виникнення ускладнень чи конфлікту на стадії виконавчого провадження, сторони мають право звернутися до суду з проханням провести переговори за участю судді. Метою таких переговорів є узгодження спірних питань, знаходження взаємоприйняттого рішення та укладання відповідної угоди, яка підлягає затвердженню судом.

Порівнюючи підходи різних країн до організації публічного адміністрування у сфері виконання судових рішень, неважко помітити наявність спільних рис, так і істотних відмінностей. До загальних трендів можна віднести професіоналізацію виконавчої служби, інформатизацію та діджиталізацію процесів, розширення альтернативних способів врегулювання. Водночас, кожна національна система має свої особливості побудови та функціонування, зумовлені специфікою правових традицій, ступенем децентралізації влади, рівнем довіри до приватного сектору тощо.

Варто зазначити, що попри наявність загальноєвропейських стандартів та принципів у сфері виконання судових рішень, підходи різних країн до визначення кола суб'єктів та об'єктів виконавчого провадження мають свої особливості. Якщо суб'єктний склад, як правило, включає державні та/або приватні органи примусового виконання, сторони провадження (стягувача і боржника), а також інших зацікавлених осіб (банки, зберігачі майна, оцінювачі тощо), то у питанні об'єктів виконання національні системи демонструють більшу варіативність.

Так, французьке законодавство до об'єктів стягнення відносить не лише грошові суми та індивідуально визначені речі, але й цілісні майнові комплекси, об'єкти інтелектуальної власності, корпоративні права тощо [56]. При цьому, якщо мова йде про стягнення за рахунок нерухомого майна чи бізнес-активів, процедура набуває характеру судового контролю. Тобто виконавець (*huissier de justice*) повинен звернутися до суду за спеціальним дозволом (*ordonnance*) на проведення відповідних дій. Таким чином забезпечується додатковий захист прав та інтересів боржника і третіх осіб.

В Німеччині основною формою виконання є стягнення коштів шляхом

звернення на доходи боржника, кошти на банківських рахунках або за рахунок належного йому рухомого чи нерухомого майна [29]. Разом з тим кодекс цивільного процесу (*Zivilprozessordnung*) передбачає можливість застосування і більш специфічних об'єктів стягнення, як то примусове відчуження прав вимоги за договорами, виключних та переважних прав тощо. Цікаво, що німецьке право допускає накладення стягнення навіть на домашніх тварин боржника, щоправда виключно за рішенням суду і з дотриманням вимог щодо гуманного поводження.

У скандинавських країнах, зокрема Швеції та Фінляндії, об'єкти примусового виконання класифікуються залежно від режиму звернення стягнення – на ті, що знаходяться у вільному обігу, обмеженому обігу або вилучені з обігу [15]. До першої категорії належать кошти та майно боржника, на які може бути звернене стягнення в загальному порядку. До об'єктів обмеженого обігу відносяться активи, примусова реалізація яких можлива лише з дозволу компетентного органу та з дотриманням спеціальної процедури (зброя, деякі види транспортних засобів, культурні цінності тощо). Натомість об'єкти, вилучені з обігу, взагалі не можуть бути предметом виконавчих дій (особисті речі боржника, знаряддя праці, соціальні виплати і т.д.).

Доволі широкий та диверсифікований перелік можливих об'єктів стягнення передбачений законодавством Іспанії [61]. Окрім традиційних активів – грошових коштів, рухомого та нерухомого майна, предметом звернення тут можуть бути також криптовалюти, доменні імена, оборотні інструменти (чеки, векселі), бонусні милі тощо. Разом з тим, іспанські суди досить часто застосовують інститут імунітету від примусового виконання щодо активів, які вважаються істотними для життєзабезпечення та професійної діяльності боржника або зачіпають публічні інтереси та потреби національної безпеки.

В Італії коло потенційних об'єктів примусового виконання додатково обмежується з огляду на особливості національного правового режиму власності [51]. Зокрема, з-під стягнення виведені об'єкти державної власності, які мають суспільно значуще цільове призначення – порти, аеродроми, парки,

береги водойм загального користування, автомобільні та залізничні шляхи, казначейські рахунки публічних установ тощо. Навіть у випадку наявності судового рішення про стягнення, звернути його на такі об'єкти фактично неможливо.

Порівнюючи специфіку об'єктного складу примусового виконання в різних європейських юрисдикціях, маємо констатувати два протилежні підходи. Перший, притаманний більшості країн континентальної системи права, тяжіє до уніфікації процедур, чіткої законодавчої регламентації кола об'єктів стягнення та умов застосування окремих видів виконавчих дій. Другий підхід, більш характерний для країн англосаксонської традиції, навпаки, передбачає мінімум законодавчих обмежень та широку дискрецію виконавця у виборі оптимального способу задоволення вимог стягувача.

З точки зору публічного адміністрування сфери виконавчого провадження обидва підходи мають свої переваги та ризики. Жорстка законодавча детермінація об'єктів примусового виконання дозволяє мінімізувати потенційні зловживання з боку виконавців та гарантувати належний захист прав боржника. З іншого боку, така зарегульованість може зумовлювати надмірний формалізм та бюрократизм виконавчих процедур, ускладнювати адаптацію до нових соціально-економічних реалій. Ліберальна ж модель, навпаки, відкриває ширший простір для процесуальних маневрів, проте створює додаткові корупційні ризики та загрози правовій визначеності.

Відтак, формуючи оптимальну модель визначення об'єктів примусового виконання, публічне адміністрування має прагнути балансу між законодавчою визначеністю базових категорій та процедур і достатньою гнучкістю системи. На наше переконання, раціональним є комбінований підхід, за якого закон встановлює загальне правило (можливість звернення стягнення на будь-яке майно боржника), а також перелік винятків та обмежень. При цьому такі обмеження мають бути зумовлені не формальним статусом об'єкта (державна, комунальна власність), а його реальним функціональним призначенням та значимістю для забезпечення життєдіяльності боржника, членів його сім'ї та

громади. Крім того, процедура визначення допустимих об'єктів стягнення має передбачати і певні дискреційні повноваження виконавця в межах, визначених законом. Так, за наявності кількох можливих об'єктів стягнення, виконавець повинен мати право обрати той із них, реалізація якого з найбільшою ефективністю та найменшими втратами забезпечить права стягувача. При цьому вкрай важливо передбачити процесуальні гарантії врахування позиції боржника та права на оскарження неправомірних дій.

Безумовно, ключовим фактором ефективності будь-якої моделі об'єктного складу примусового виконання є компетентність, добросовісність та підконтрольність суб'єктів виконавчого провадження. Тому удосконалення процедур добору, професійної підготовки та відповідальності виконавців має бути пріоритетом публічного адміністрування у цій сфері. Необхідно запроваджувати сучасні підходи до рекрутингу та розвитку персоналу виконавчої служби, забезпечити належну мотивацію та ефективний контроль за їх діяльністю.

Іншим напрямком оптимізації взаємодії суб'єктів та об'єктів виконавчого провадження є впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Створення єдиної електронної бази даних об'єктів стягнення, розвиток систем автоматизованого арешту коштів та майна, налагодження дистанційного доступу виконавців до відомостей державних реєстрів, запровадження електронних торгів арештованим майном – усі ці кроки здатні істотно підвищити ефективність, оперативність та прозорість процедур примусового виконання.

Таблиця 1.1 – Висновки і ідеї для України на основі узагальнення кращого міжнародного досвіду

Спільні риси та тенденції	Відмінності в підходах	Міжнародні стандарти
1) Оптимізація інституційної організації виконавчого провадження	Різні моделі організації виконання судових рішень (державні виконавці, приватні виконавці)	Незалежність та неупередженість органів та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень

Продовження таблиці 1.1

Спільні риси та тенденції	Відмінності в підходах	Міжнародні стандарти
2) Використання сучасних інформаційних технологій та електронних систем	Різний ступінь автоматизації та цифровізації виконавчого провадження	Використання інформаційних технологій та електронних систем
3) Впровадження альтернативних методів врегулювання спорів	Відмінності в підходах до стимулювання боржників до добровільного виконання судових рішень (інформаційна та консультаційна допомога, заходи зменшення фінансового навантаження, процедури примирення сторін)	Впровадження альтернативних методів врегулювання спорів
4) Застосування заходів стимулювання боржників до добровільного виконання судових рішень	-	Застосування заходів стимулювання боржників до добровільного виконання судових рішень

*\*Джерело : розробка автора.*

Резюмуючи, слід наголосити, що чітка законодавча детермінація об'єктів та суб'єктів виконавчого провадження є необхідною передумовою функціонування справедливої, передбачуваної та ефективною системи примусового виконання судових рішень. Водночас, якість публічного адміністрування у цій сфері визначається не лише досконалістю нормативних приписів, але й здатністю забезпечити їх адекватне та уніфіковане застосування на практиці.

Для цього необхідні системні зусилля з підвищення інституційної спроможності виконавчої служби, впровадження найкращих європейських стандартів, розбудови механізмів громадського контролю та підзвітності. Лише комплексний та інноваційний підхід до публічного адміністрування здатен гарантувати реальну дію принципу обов'язковості судового рішення як невід'ємної складової верховенства права.

Таким чином, вивчення та імплементація кращих практик зарубіжних країн у поєднанні з урахуванням національної специфіки та традицій може стати

запорукою успішного реформування вітчизняної системи публічного управління процесами виконання судових рішень та підвищення ефективності виконавчого провадження в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Оцінка дієвості і результативності публічного управління процесами виконання судових рішень**

Процеси публічного управління сферою примусового виконання судових рішень в Україні потерпають від цілої низки системних дисфункцій та патологій, які істотно знижують дієвість та результативність всього правозастосовного механізму. Ці дисфункції мають комплексний та взаємообумовлений характер, відтак їх подолання вимагає стратегічного та міждисциплінарного підходу з боку держави та суспільства.

Однією з найбільш очевидних та болючих проблем є інституційна неспроможність системи органів державної виконавчої служби. Хронічний брак фінансування, недоукомплектованість персоналом, низька технологічна оснащеність та вимотуюча бюрократична зарегульованість фактично паралізують роботу державних виконавців. Середньостатистичний виконавець змушений оперувати сотнями проваджень одночасно, більшість з яких приречені осідати мертвим вантажем через елементарний брак процесуальних ресурсів. В результаті, за інформацією Мін'юсту, торік з 4,6 млн виконавчих документів, що перебували в роботі ДВС, фактично було виконано лише 798 тис., тобто менше 18% [1]. По суті, виконавча служба перетворилась на бюрократичну імітацію правосуддя, свого роду процесуальну фікцію, за фасадом якої – мільйони нереалізованих судових рішень та ошуканих сподівань громадян.

Ще однією глибинною та багат шаровою дисфункцією є недосконалість та колізійність законодавчої бази з питань виконавчого провадження. Незважаючи на перманентні новації та «латки», профільні закони досі рясніють десятками

прогалин, нестиковок та відсильних норм, які де-факто унеможливають ефективний розшук та арешт активів боржників. Більш того, в окремих випадках законодавчі приписи відверто консервують пострадянську архаїку та корупційні лазівки, як-от непрозорий та дискримінаційний порядок оцінки та реалізації арештованого майна через систему «підручних» оцінювачів та торгових організацій. Яскравою ілюстрацією абсурдності чинного регулювання є й те, що державному виконавцю законом забороняється заходити до житла боржника для опису майна без його згоди навіть за наявності відповідного судового рішення. Всі ці дисфункції надійно блокують потенціал реформи 2016 року та консервують неефективність виконавчої служби.

Але найбільш токсичною та всепроникною дисфункцією публічного адміністрування у сфері виконання судових рішень є ендемічна корупція. Саме корупційні ризики та неформальні практики перетворили державну виконавчу службу на один з найбільш уражених та дискредитованих публічних інститутів. Про масштаби проблеми промовисто свідчить динаміка кримінальних проваджень НАБУ щодо службових зловживань в органах ДВС – якщо у 2015 році таких справ було близько 30, то торік їх кількість переважила за 90 [13]. І це лише верхівка айсбергу, адже переважна більшість «неформальних» домовленостей та транзакцій між стягувачами, боржниками та недоброчесними виконавцями лишається латентною через обопільне небажання сторін «виносити сміття з хати» та високі репутаційні й процесуальні ризики викривачів. Наслідком такого стану речей є не лише системне невиконання судових рішень, але й тотальна зневіра громадян у спроможність держави захистити їхні права та інтереси. Адже яка різниця, наскільки справедливим та неупередженим був суд, якщо його вердикт можна елементарно «повісити» через корупційні махінації, процесуальні диверсії чи банальне недбальство виконавців.

Однією з найбільш контраверсійних дисфункцій вітчизняної системи примусового виконання є раптова поява та стрімка експансія інституту приватних виконавців. З одного боку, делегування частини повноважень з виконання рішень недержавним суб'єктам нібито мало розвантажити ДВС та

стимулювати професійну конкуренцію у цій сфері. Але з іншого боку, чинна модель приватного виконавства виявилась насиченою прихованими дефектами та інституційними пастками. Надмірно високі кваліфікаційні та фінансові бар'єри входження в професію, кулуарний характер допуску до неї з боку Мін'юсту, відсутність ефективних запобіжників від зловживань та дисциплінарних проступків, непрозорість та непередбачуваність розміру винагороди – всі ці чинники сукупно девальвують позитивний потенціал приватного виконання. Фактично приватні виконавці перетворились на дублюючу «касту недоторканих», яка обслуговує вузький сегмент VIP-клієнтів та не надто переймається принципами професійної етики. Тож замість очікуваного ривка ефективності, реформа 2017 року породила гібридну модель з найгіршими рисами приватної та публічної систем виконання.

Крім того, приватним виконавцям бракує ефективної системи професійного самоврядування та самоконтролю, яка б оперативно та принципово реагувала на дисциплінарні проступки та неетичну поведінку колег. І хоча загалом приватні виконавці демонструють дещо вищу результативність (у 2021 році відсоток фактичного виконання ними документів склав 45% проти 18% у державних колег) [14], все ж їх питома вага у загальній кількості проваджень залишається мізерною – близько 5%.

Ще одним бар'єром для підвищення дієвості системи примусового виконання є низький рівень правової свідомості та культури в українському соціумі. Чимало боржників все ще сприймають судові рішення не як беззаперечний обов'язок, а радше як «факультатив», від якого можна ухилитись за допомогою процесуальних хитрощів, переховування активів чи тиску на виконавця. Широко розповсюджені неформальні практики протидії виконанню – від зміни місцепроживання до погроз життю та здоров'ю учасників провадження. В результаті виконавці змушені витратити левову частку часу не на власне виконавчі дії, а на подолання штучних перепон та бар'єрів з боку боржників. Так, у 2021 році державні виконавці склали понад 180 тис. протоколів про адмінправопорушення, пов'язані з невиконанням судових рішень [14]. Тобто

проблема має глибоке соціокультурне коріння і потребує не лише юридичних, але й просвітницьких та ментальних зрушень.

Одним з перспективних напрямів модернізації системи примусового виконання має стати її всебічна цифровізація та інформатизація. Наразі в Україні вже функціонує Автоматизована система виконавчого провадження (АСВП), яка інформатизує окремі процеси та процедури. Утім, АСВП все ще перебуває на початковому етапі розвитку і потребує масштабної доробки. Йдеться про створення повноцінної онлайн-платформи, яка б забезпечила електронний документообіг, віддалений доступ стягувачів та боржників до матеріалів провадження, автоматичне накладення арештів на кошти та майно, синхронізацію реєстрів, баз даних та державних інформресурсів. Особливо актуальною є й цифровізація процедур оцінки, охорони та реалізації арештованих активів, зокрема через впровадження електронних торгів та аукціонів.

З погляду етики публічного адміністрування системні вади, дисфункції та зловживання у сфері примусового виконання є абсолютно неприпустимими. Один з наріжних принципів належного врядування – забезпечення ефективної реалізації прав та свобод громадян, які мають не лише декларуватись, але й втілюватись у реальному житті. Нездатність держави забезпечити своєчасне та повне виконання приписів судів фактично девальвує всю систему правосуддя, зводить нанівець зусилля по захисту індивідуальних та суспільних інтересів. Особливо разючим є невиконання рішень з соціально чутливих питань – стягнення аліментів, заробітної плати, пенсій тощо. Адже за кожним таким випадком стоїть конкретна людська доля, життєва ситуація.

Наразі в Україні невиконання судових вердиктів стало настільки звичним явищем, що сприймається суспільством мало не як аксіома. Про це красномовно свідчить рівень довіри до ДВС, який за даними соціопитувань становить лише 8,3% [36]. По суті, громадяни вже не сприймають виконавчу службу як невід'ємного та принципового агента правосуддя, скоріше як бар'єр та імітацію на шляху до справедливості. Така ситуація підриває авторитет держави, посилює

аномію та зневіру у прогресивних суспільних реформах.

Отже, етичний вимір публічного управління системою примусового виконання полягає не лише у забезпеченні її дієвості та результативності, але й у впровадженні високих професійних стандартів та доброчесності, формуванні атмосфери нетолерантності до зловживань та корупції. Необхідно істотно посилити прозорість та підзвітність органів ДВС перед суспільством, забезпечити невідворотність покарань за неправомірні дії та бездіяльність виконавців.

Але мабуть найбільш глибокою та засадничою дисфункцією вітчизняного правозастосування у сфері виконавчого провадження є нерозвиненість правової культури та низький рівень добровільної правослухняності громадян. Більшість українців досі сприймає виконавчу службу не як повноправного учасника процесу правосуддя, а як прикру та необов'язкову формальність, якої можна уникнути або «домовитись». В суспільній свідомості панує культ хитрування, зволікання та уникання відповідальності, який підживлюється хронічною слабкістю державного примусу. Невипадково протягом 2021 року виконавці виписали майже 200 тисяч протоколів про адмінправопорушення, з яких абсолютна більшість – за злісне невиконання судових вердиктів з боку громадян та посадовців [14]. По суті, сформувався порочний суспільний консенсус щодо припустимості ігнорування рішень судів, який розхитує самі підвалини правової держави. І допоки ця неформальна конвенція толерування неправослухняності не буде розірвана спільними зусиллями громадськості, медіа, державних та судових інституцій, жодні юридичні чи управлінські новації не принесуть бажаного ефекту.

Але попри всю глибину та системність описаних дисфункцій, не можна не відзначити і певні «вікна можливостей» для інституційного вдосконалення вітчизняної системи примусового виконання. Йдеться, насамперед, про тотальну цифровізацію всіх аспектів виконавчого провадження – від електронного документообігу до автоматизованого розшуку та арешту активів боржників. Зокрема, вже функціонуюча Автоматизована система виконавчого провадження

при належному масштабуванні та інтеграції з іншими реєстрами може відчутно розвантажити виконавців від паперової рутини, мінімізувати корупційні ризики, забезпечити прозорість та підзвітність процесу для всіх стейкхолдерів. Перспективним трендом є й поступове впровадження онлайн-аукціонів з реалізації арештованого майна, що усуває неформальний розподіл лотів між «зацікавленими» учасниками торгів та збільшує доходи від продажу активів. Звісно, самі по собі ці технологічні інновації не здатні розв'язати фундаментальні проблеми правозастосування, але вони закладають надійний фундамент для подальших реформ.

Підсумовуючи, мусимо констатувати наявність цілого букету системних дисфункцій інституційного, законодавчого, поведінкового та етичного характеру, які наразі є головними інгібіторами дієвості та результативності вітчизняної системи примусового виконання судових рішень. Ці дисфункції настільки глибоко вкорінені та взаємопов'язані, що їх подолання вимагає не косметичних змін, а радикального переосмислення всієї філософії та методології виконавчого провадження. На наше переконання, в основі такого концептуального ребрендингу мають лежати п'ять наскрізних принципів: оптимізація та модернізація ДВС, законодавча визначеність та деталізація процедур, нетолерантність до корупції та зловживань, розвиток правосвідомості громадян, а також тотальна цифровізація та автоматизація процесів. Лише впровадження цих засадничих приписів в усі пори та капіляри системи примусового виконання здатне розірвати замкнене коло дисфункцій та нарешті перетворити виконавчу службу з номінального симулякра на повноцінного агента правової держави.

Таким чином, аналіз ключових показників дієвості та результативності публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні свідчить про наявність суттєвих проблем у цій сфері. Незважаючи на окремі позитивні зрушення, пов'язані із запровадженням інституту приватних виконавців, загальна ефективність виконавчого провадження залишається низькою.

Таблиця 2.1 – Ключові показники дієвості та результативності публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні

Показник	Значення	Авторський коментар
1) Рівень фактичного виконання судових рішень	Станом на 2023 рік – 18,2%	Низький показник, що свідчить про недостатню ефективність виконавчого провадження
2) Кількість невиконаних судових рішень	Станом на кінець 2023 року – 1,24 млн	Значна кількість невиконаних рішень, що негативно впливає на авторитет судової системи
3) Рівень забезпечення органів ДВС матеріально-технічними ресурсами	Лише 30% відділів ДВС забезпечені комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет	Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, що ускладнює виконання функцій ДВС
4) Кількість скарг на дії або бездіяльність державних виконавців	У 2023 році – понад 130 тис. скарг	Значна кількість скарг свідчить про незадоволеність стягувачів роботою ДВС
5) Кількість кримінальних проваджень щодо можливих фактів корупції в органах ДВС	У 2023 році – 97 проваджень	Високі корупційні ризики негативно впливають на дієвість та результативність виконавчого провадження
6) Рівень фактичного виконання судових рішень приватними виконавцями	У 2023 році – 45%	Приватні виконавці демонструють вищу результативність порівняно з державними
7) Кількість протоколів про адмінправопорушення, пов'язані з невиконанням судових рішень	У 2023 році – понад 180 тис. протоколів	Свідчить про низький рівень правової культури та свідомості громадян

*\*Джерело: розробка автора.*

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки:

1) Аналіз сучасного стану публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні свідчить про наявність суттєвих проблем у цій сфері, які негативно впливають на дієвість та результативність виконавчого провадження. Зокрема, рівень фактичного виконання судових рішень залишається низьким, а кількість невиконаних судових рішень є значною.

2) Однією з ключових причин низької дієвості та результативності публічного управління процесами виконання судових рішень є недостатня інституційна спроможність органів державної виконавчої служби, яка

проявляється у недостатній чисельності державних виконавців, низькому рівні їх матеріально-технічного забезпечення та високому навантаженні на одного виконавця.

3) Ще однією проблемою є недосконалість правового регулювання виконавчого провадження, зокрема в частині забезпечення взаємодії виконавців з іншими державними органами та установами, а також процедур звернення стягнення на майно боржника. Це призводить до затягування виконавчого провадження та зниження його ефективності.

4) Суттєвою перешкодою для забезпечення дієвості та результативності публічного управління процесами виконання судових рішень є також корупційні ризики та зловживання з боку виконавців, що підриває довіру громадян до системи виконання судових рішень та негативно впливає на авторитет державної влади.

5) Запровадження інституту приватних виконавців мало на меті підвищити конкуренцію у сфері примусового виконання судових рішень та зменшити навантаження на органи державної виконавчої служби. Водночас, практика функціонування приватних виконавців виявила низку проблем, які негативно впливають на дієвість та результативність їх роботи, зокрема недосконалість механізмів контролю та дисциплінарної відповідальності.

## **2.2 Проблеми та виклики у сфері виконання судових рішень в Україні**

Сфера виконання судових рішень в Україні залишається одним з найбільш проблемних та дисфункціональних сегментів вітчизняної системи правосуддя. Незважаючи на численні спроби реформування, рівень ефективності та результативності виконавчого провадження досі перебуває на неприпустимо низькому рівні, що підриває довіру суспільства до судової гілки влади та ставить під сумнів спроможність держави забезпечувати верховенство права.

Ключовим індикатором кризового стану системи виконання є вкрай низький відсоток фактичного виконання судових рішень. За офіційною статистикою Мін'юсту, у 2021 році державні виконавці змогли стягнути лише 18,2% від загальної суми, що підлягала стягненню за виконавчими документами [1]. Іншими словами, понад 80% судових вердиктів лишаються де-факто паперовими деклараціями, які не мають жодного практичного впливу на правовідносини та поведінку їх учасників. Якщо ж проаналізувати динаміку цього показника протягом останнього десятиліття, то стане очевидним, що ситуація невпинно погіршується – якщо у 2011 році фактично виконувалось близько 40% судових рішень, то наразі цей індикатор скотився до рекордно низьких значень.

Особливо промовистою та болючою є статистика виконання судових рішень у соціально чутливих категоріях проваджень. У сфері стягнення аліментів, попри всі законодавчі новели та публічні кампанії, частка фактично виконаних рішень становить лише 17,5% [14; 15]. У справах щодо стягнення заборгованості із заробітної плати цей показник сягає 10%, щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом чи іншим ушкодженням здоров'я – 5% [15]. Фактично, держава виявляється неспроможною захистити права та інтереси найбільш вразливих верств населення, які потребують невідкладної матеріальної підтримки та компенсації. Така ситуація не лише загострює соціальну напругу в суспільстві, але й нівелює аксіологічне значення правосуддя як такого.

Однією з ключових причин дисфункціональності виконавчого провадження лишається інституційна недосконалість, ресурсна неспроможність та кадровий анемізм системи органів ДВС. Попри неодноразове збільшення граничної чисельності державних виконавців (востаннє – до майже 9 тис. штатних одиниць), фактичний рівень укомплектованості персоналом стабільно балансує на позначці 50-55%. Головними причинами хронічного «кадрового голоду» в органах ДВС є вкрай непривабливі умови оплати праці, високе навантаження, постійні психоемоційні перевантаження та ризики для життя і здоров'я, пов'язані зі специфікою роботи. Красномовною ілюстрацією цього є

плинність кадрів в системі – щорічно з лав ДВС звільняється 15-20% працівників [15]. По суті, служба в органах примусового виконання вже давно перетворилась на транзитну зону для молодих юристів та соціальний ліфт для колишніх правоохоронців.

Не менш гострою є проблема матеріально-технічного та інфраструктурного занепаду системи ДВС. Переважна більшість регіональних та районних відділів виконавчої служби розташовані в орендованих приміщеннях з убогим ремонтом та застарілим обладнанням. Хронічною є ситуація з нестачею комп'ютерної техніки, спеціального програмного забезпечення, оргтехніки, папір тощо. Досі актуальною лишається проблема транспортного забезпечення виконавців – на всю країну налічується заледве 150 службових автомобілів, що критично ускладнює виконання виїзних виконавчих дій та знижує оперативність реагування на виклики [54]. Всі ці чинники сукупно зумовлюють низьку продуктивність праці виконавців, загальмовують цифровізацію робочих процесів та перешкоджають впровадженню сучасних методів роботи.

Ще одним фундаментальним чинником дисфункціональності виконавчого провадження є неефективність та нестабільність законодавчого регулювання. Попри масштабну реформу 2016 року та ухвалення нових базових законів, правова база примусового виконання лишається фрагментованою, колізійною та процедурно недосконалою. Чинне законодавство містить чимало прогалин та «сірих зон», які з одного боку ускладнюють роботу добросовісних виконавців, а з іншого – відкривають широкі можливості для зловживань та маніпуляцій недобросовісними учасниками процесу. Особливо разючими є вади регулювання таких аспектів, як розшук та арешт майна боржників, верифікація їх доходів та активів, оцінка та реалізація арештованого майна, розподіл стягнутих коштів між стягувачами тощо.

Прикметно, що законодавчі ініціативи щодо удосконалення виконавчого провадження, як правило, мають точковий та ситуативний характер, не вписуються в якусь цілісну та послідовну стратегію реформ. Парламент щороку ухвалює по кілька десятків законів, які прямо чи опосередковано модифікують

ті чи інші аспекти виконання рішень, проте всі ці зміни здебільшого є реакцією на конкретні резонансні події, а не продуктом зваженої та проактивної політики. Більш того, частина законодавчих новацій відверто лобіюється боржниками чи іншими зацікавленими групами, що лише посилює дисбаланси та колізії у цій сфері.

Особливо токсичною та всепроникною проблемою виконавчого провадження лишається корупція. Попри численні антикорупційні заходи та публічні декларації, рівень зловживань та неформальних практик у діяльності виконавців досі зашкалює. За даними НАБУ, лише протягом минулого року було відкрито майже сотню проваджень щодо підозрілих епізодів в роботі ДВС [24]. Втім, реальні масштаби корупції є незрівнянно більшими з огляду на гіперлатентність цього явища та загальну неефективність антикорупційної інфраструктури. Найбільш поширеними корупційними схемами є вибіркоче блокування чи пришвидшення виконавчих дій за неправомірну винагороду, маніпулювання чергою стягувачів, необґрунтоване зняття арешту чи передача активів «потрібним» покупцям, фальсифікація результатів розшуку боржників тощо.

Корупція в органах ДВС має надзвичайно руйнівний та демотивуючий вплив на суспільні відносини. По-перше, вона зводить нанівець легітимність та авторитетність судових рішень, адже будь-який вердикт суду можна елементарно «нейтралізувати» за допомогою корупційних схем на стадії виконання. По-друге, вона консервує практики неправомірного збагачення недобросовісних боржників та депреміює сумлінних платників боргів. По-третє, корупціогенна система примусового виконання посилює тінізацію економіки та ускладнює доступ бізнесу до кредитних ресурсів. По-четверте, вона підриває довіру інвесторів до української юрисдикції та загрожує міжнародному іміджу держави. Тож протидія корупції має бути безумовним пріоритетом реформи виконавчого провадження.

Окремого аналізу потребує проблематика функціонування інституту приватних виконавців. З моменту запуску цього інституту в 2017 році, приватний

сегмент виконавчої служби демонструє дещо вищі показники результативності – за підсумками 2021 року приватні виконавці закрили фактичним виконанням 45% проваджень [19]. Втім, частка приватного сектору в загальній структурі примусового виконання досі не перевищує 5% – як з точки зору кількості виконавців (трохи більше 300 осіб), так і обсягу проваджень. Головними причинами такої низької «ринкової долі» приватних виконавців є надмірно жорсткі законодавчі бар'єри щодо допуску до професії, необґрунтовані преференції для державних виконавців при розподілі проваджень, обмеження щодо розміру винагороди та «ручне» регулювання тарифної політики з боку Мін'юсту [31].

Більш того, діяльність приватних виконавців досі не набула достатньої прозорості, інституційної впорядкованості та корпоративної етичності. Аналіз дисциплінарної та судової практики свідчить про непоодинокі випадки процесуальних зловживань, порушення професійних стандартів, цінових змов, неформального розподілу ринку послуг між провідними гравцями [11]. В експертному та медійному дискурсі вже сформувався стійкий суспільний стереотип приватного виконавця як представника «касти недоторканих», який оперує в пілотному правовому режимі та має специфічні важелі впливу на суддівський корпус і політичну еліту. Очевидно, що без подолання цих негативних явищ та викривлень інститут приватного виконавства не зможе розкрити свій потенціал як каталізатора позитивних змін у сфері примусового виконання.

Додатковим стримуючим чинником для розвитку системи примусового виконання лишається низька правова культура та поширена ментальна настанова на ухилення від виконання судових рішень. За даними соціопитувань, понад 70% громадян декларують принципову готовність не платити за боргами, якщо сума вимог перевищує певну критичну межу або якщо боржник вважає рішення суду несправедливим [36]. Банальною повсякденною практикою є переписування майна та активів на підставних осіб, фіктивне працевлаштування, виїзд за кордон, інсценування власної смерті тощо. При цьому чинна система юридичної

відповідальності за невиконання судових рішень є малоефективною та не створює достатнього стримуючого ефекту – розміри штрафів та обсяги безальтернативного позбавлення волі просто неспівставні з потенційними «бонусами» від ухилення від виконання.

Недосконалим лишається і публічний дискурс щодо проблем виконавчого провадження. Медійний мейнстрім здебільшого фокусується на окремих резонансних справах з великими сумами боргів та одіозними учасниками процесу.

Натомість, повсякденні складнощі та точкові дисфункції у роботі рядових виконавців практично не висвітлюються та не аналізуються. Бракує в інформаційному просторі і якісних роз'яснювальних матеріалів щодо прав та обов'язків сторін виконавчого провадження, процесуальних можливостей та ризиків, переваг добровільного виконання тощо.

В результаті пересічні громадяни мають вкрай поверхове та викривлене уявлення про реалії примусового виконання, що стимулює правовий нігілізм та недовіру до виконавчих інституцій.

Резюмуючи, можемо констатувати, що система примусового виконання судових рішень в Україні перебуває у стані глибокої кризи інституційного, функціонального та ціннісного характеру. Описані дисфункції та виклики настільки масштабні та всеосяжні, що їх подолання потребує докорінного переосмислення всієї філософії організації виконавчого провадження.

На наше переконання, в основу нової моделі мають лягти чотири наскрізні принципи: оптимізація структури та зміцнення спроможності ДВС, комплексна «санація» законодавства, нульова толерантність до корупції та тотальна цифровізація процесів.

Крім того, магістральним пріоритетом державної політики має стати розбудова інфраструктури правового виховання та цілеспрямоване формування культури добровільного виконання судових рішень (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2 – Узагальнення виявлених проблем у сфері виконання судових рішень

<b>Проблеми та виклики</b>	<b>Потенційні шляхи їх вирішення</b>
Низький рівень фактичного виконання судових рішень (18,2% у 2021 році і 22% у 2022 р.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вдосконалення законодавчого регулювання виконавчого провадження</li> <li>- Зміцнення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби</li> <li>- Посилення контролю за діяльністю виконавців</li> <li>- Впровадження сучасних інформаційних технологій</li> </ul>
Недостатня інституційна спроможність органів державної виконавчої служби (укомплектованість на 53% у 2021 році)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення штатної чисельності державних виконавців</li> <li>- Покращення матеріально-технічного забезпечення</li> <li>- Підвищення професійного рівня виконавців</li> </ul>
Недосконалість законодавчого регулювання виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усунення правових колізій та прогалин</li> <li>- Спрощення процедур звернення стягнення на майно боржника</li> <li>- Вдосконалення механізмів примусового виконання судових рішень</li> </ul>
Високий рівень корупційних ризиків (97 кримінальних проваджень у 2021 році)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення контролю за діяльністю виконавців</li> <li>- Забезпечення невідворотності покарання за корупційні правопорушення</li> <li>- Впровадження прозорих механізмів оцінювання ефективності роботи виконавців</li> </ul>
Недостатньо ефективне функціонування інституту приватних виконавців	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перегляд вимог до кандидатів на посаду приватного виконавця</li> <li>- Вдосконалення системи оплати праці приватних виконавців</li> <li>- Налагодження ефективної взаємодії між приватними та державними виконавцями</li> </ul>
Низький рівень правової культури та свідомості громадян (понад 180 тис. протоколів про адмінправопорушення у 2021 році)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення</li> <li>- Підвищення доступності та зрозумілості законодавства</li> <li>- Посилення відповідальності за невиконання судових рішень</li> </ul>

*\*Джерело: розробка автора.*

### **2.3 Вплив реформ на систему публічного управління процесами виконання судових рішень**

Останнє десятиліття позначилось активними спробами реформування системи публічного адміністрування процесами примусового виконання

судових рішень в Україні. Імпульсом для змін стало загострення соціально-політичного запиту на подолання хронічних дисфункцій у цій сфері, обумовлене в тому числі і періодичними сплесками суспільного невдоволення та резонансними акціями протесту на кшталт «Аліментної Революції». Під тиском громадськості та міжнародних партнерів України, владні інституції неодноразово ініціювали більш чи менш системні спроби реформування виконавчого провадження, які, втім, поки що не призвели до якісного прориву у цій царині.

Однією з найбільш масштабних новацій стало запровадження у 2017 році інституту приватних виконавців. Ця ідея імпортована з успішного досвіду багатьох європейських країн, де паралельне функціонування державного та приватного сегментів у сфері примусового виконання давно стало нормою. Від цього нововведення очікували подвійного ефекту – з одного боку, розвантаження державної виконавчої служби, а з іншого – пожвавлення конкуренції на ринку виконавчих послуг та підвищення їх якості.

Втім, вже перші роки функціонування цього інституту оголили чимало концептуальних прорахунків та протиріч. Зокрема, законодавство встановлює досить жорсткі вимоги до претендентів на звання приватного виконавця (вища юридична освіта, 3-річний професійний стаж, додаткова сертифікація тощо), що автоматично звужує «вхідну лійку» та сприяє формуванню корпоративно-кланового середовища в цій професії. Так, станом на початок 2023 року в Україні налічувалося заледве 381 приватний виконавець [9], що становить менше 10% від загального корпусу фахівців з примусового виконання. Це явно недостатня «критична маса» для запуску повноцінних ринкових механізмів та здорової професійної конкуренції.

Але головне – законодавець свідомо заклав у модель функціонування приватного виконавства низку дискримінаційних фільтрів та обмежень, які де-факто знижують привабливість та економічну доцільність цього виду діяльності. Йдеться про досить жорсткий поділ предметної компетенції між державними та приватними виконавцями (виконання низки соціально значущих категорій справ

закріплено виключно за державною службою), штучне обмеження граничного розміру винагороди приватних виконавців, бюрократичні процедури доступу до баз даних та реєстрів тощо. Недаремно, за оцінками експертів, більше половини ліцензованих приватних виконавців наразі не ведуть активної професійної діяльності або ж суміщають її з іншими більш прибутковими видами правничого консалтингу [25].

Іншою системною інновацією мала стати комплексна цифровізація та інформатизація виконавчого провадження. У 2020 році під егідою Мін'юсту була запущена Єдина державна електронна система виконавчого провадження, яка анонсувалась як наскрізна ІТ-платформа повного циклу супроводження виконавчих дій. На цю систему покладалися амбітні завдання – забезпечити електронний документообіг між учасниками провадження, інтегрувати бази даних та реєстри різних відомств, автоматизувати процеси розподілу проваджень, контролю строків, звітності тощо [46].

Втім, цей масштабний інфраструктурний проект досі перебуває в зародковому стані та не справляє відчутного ефекту на динаміку виконавчих проваджень. Головною причиною є хронічний дефіцит фінансування та інвестування в цифрову інфраструктуру органів юстиції. Як наслідок, апаратно-програмні комплекси в більшості підрозділів ДВС є застарілими та не відповідають елементарним вимогам кібербезпеки. Бракує кваліфікованих ІТ-спеціалістів, які б забезпечували безперебійну роботу електронних сервісів. Не менш проблемним є і «людський фактор» – значна частина рядових виконавців та стягувачів просто не мають належних цифрових компетентностей та технічних можливостей для переходу на електронні рейки взаємодії.

Прикметно, що навіть ті нечисленні цифрові новації, які вдалося реалізувати, далеко не завжди однозначно сприймаються професійною спільнотою та клієнтами ДВС. Красномовною ілюстрацією є історія з системою електронних торгів арештованим майном СЕТАМ. Попри те, що цей портал був створений з прогресивною метою – підвищити прозорість та конкурентність реалізації активів, на практиці він нерідко використовується недобросовісними

учасниками для маніпуляцій та шахрайських схем. Так, типовими є випадки організації фіктивних торгів пов'язаними особами з метою викупу активів за безцінь, утаємничення реальної вартості та характеристик лотів, кулуарний поділ ринку між «своїми» покупцями тощо [32]. Тобто сама по собі цифровізація без належних запобіжників та контрольних механізмів далеко не завжди призводить до підвищення ефективності та прозорості виконавчих процедур.

Окремим треком реформ мали стати точкові законодавчі новації, спрямовані на вдосконалення окремих процедурних аспектів примусового виконання. Протягом 2015-2022 років профільний Закон України «Про виконавче провадження» зазнав десятки косметичних та точкових змін, покликаних оптимізувати механізми розшуку, арешту та стягнення активів боржників. Йдеться, зокрема, про перерозподіл предметної компетенції між державними та приватними виконавцями (№1404-VIII від 02.06.2016), розширення повноважень виконавців щодо доступу до інформаційних баз даних (№1798-VIII від 21.12.2016), вдосконалення процедур звернення стягнення на майно боржника (№ 825-IX від 01.09.2020) тощо.

Втім, більшість цих законодавчих ініціатив не мали наскрізного впливу на всю систему виконавчого провадження, а радше нагадували точкове «залатування дірок». Недаремно, попри всі ці новели, інтегральний показник фактичного виконання судових рішень в Україні коливається останніми роками в діапазоні 18-15% [1]. Тобто системного покращення ефективності виконавчого провадження внаслідок цих змін не відбулося.

Показовим прикладом неоднозначності та половинчастості законодавчих змін у цій сфері є сага з так званим «Антиколомойським законом» (№ 590-IX від 13.05.2020). Первинною метою цього акту було унеможливити повернення проблемних банків, виведених з ринку, їх колишнім недобросовісним власникам, а також посилити гарантії прав вкладників. Втім, в останній момент до тексту закону була вкраплена норма, яка дозволяє Національному банку відтермінувати виконання судових рішень про стягнення коштів з проблемних банків на невизначений строк. Тобто, з одного боку, закон нібито мав

стимулювати добросовісну поведінку учасників банківського ринку, а з іншого – створив юридичну лазівку для ухилення від виконання судових вердиктів з боку самого регулятора. Наслідком такого правового дисбалансу стало те, що станом на початок 2023 року сукупна заборгованість НБУ за невиконаними судовими рішеннями сягнула майже 1 мільярда гривень [13].

Ще однією ілюстрацією законодавчих провалів є доля пакету «антирейдерських» законів (№ 340-IX від 05.12.2019 та № 1056-IX від 03.12.2020). Їх первинна ідея полягала у запровадженні додаткових гарантій та запобіжників проти незаконних захоплень майна та корпоративних прав шляхом фіктивних реєстраційних дій, підроблених документів, «дірок» в реєстрах тощо. Втім, на практиці, ці нововведення не лише не зменшили, а й навпаки – збільшили кількість рейдерських атак із залученням недоброчесних реєстраторів, нотаріусів, суддів. Лише протягом 2020 року експерти нарахували понад 500 випадків різних рейдерських схем, що завдали сукупних збитків на суму понад 10 мільярдів гривень [16]. В багатьох випадках постраждали від незаконного захоплення майна, навіть маючи на руках відповідні судові рішення, роками не можуть їх виконати через колізійність законодавства та протидію з боку рейдерів.

Загалом, якщо прискіпливо проаналізувати всю мозаїку реформ у сфері виконавчого провадження, складається стійке враження про їх несистемність та незавершеність. Кожна ініціатива має якийсь раціональний посил та обмежену зону впливу, але в сукупності вони так не зложились у цілісний пазл змін. Бракує порозуміння та синхронізації зусиль між різними гілками та рівнями влади, які курують процеси примусового виконання. Чимало гучно анонсованих новацій банально провалюються на стадії імплементації через відсутність належного фінансування, кадрового забезпечення та політичної волі довести реформу до кінця.

Але, мабуть, ключовою методологічною вадою вітчизняного підходу до модернізації системи виконання судових рішень є її підміна суто легалістичними та техніко-бюрократичними заходами. Влада традиційно робить ставку на

нормотворчу активність, запровадження нових процедур та інституцій, не надто переймаючись більш фундаментальними речами – трансформацією правосвідомості громадян, укоріненням культури добровільного виконання зобов'язань, викоріненням правового нігілізму та патерналізму. А без цих світоглядних та ментальних зрушень навіть найдосконаліший закон чи найсучасніша ІТ-система приречені залишатись лише імітацією реформ.

Яскравою ілюстрацією цієї тези є доля «антиколекторського» закону (№ 1349-ІХ від 19.03.2021), покликаною захистити боржників від неправомірного психологічного тиску та насильства з боку кредиторів та колекторських компаній.

Попри всю слушність та прогресивність його положень, цей закон так і не запрацював на повну потужність. Адже, крім юридичних приписів, потрібно створити атмосферу суспільної нетерпимості до боргового здирництва, викорінити практики залякування та цькування громадян, забезпечити невідворотність покарань за порушення прав споживачів фінпослуг. А без масштабної просвітницької кампанії та зміни споживчої культури самих боржників цього не досягти.

Таблиця 2.3 – Аналіз впливу реформ на систему публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні

Напрямок реформування	Основні новації	Проблеми та недоліки	Оцінка ефективності
Запровадження інституту приватних виконавців	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвантаження органів державної виконавчої служби</li> <li>– Підвищення конкуренції у сфері виконання судових рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі вимоги до кандидатів на посаду приватного виконавця</li> <li>- Недостатній розмір винагороди приватних виконавців</li> <li>- Недостатній рівень контролю за діяльністю приватних виконавців</li> </ul>	Недостатня ефективність реформи, зумовлена обмеженим доступом до професії приватного виконавця, недостатньою вмотивованістю приватних виконавців та недосконалістю механізмів контролю за їхньою діяльністю

## Продовження таблиці 2.3

Напрямок реформування	Основні новації	Проблеми та недоліки	Оцінка ефективності
Прийняття нової редакції Закону України «Про виконавче провадження»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення переліку заходів примусового виконання судових рішень</li> <li>- Запровадження системи автоматизованого арешту коштів боржників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ускладненість процедур звернення стягнення на майно боржника</li> <li>- Недостатня прозорість процедури оцінки та реалізації арештованого майна</li> <li>- Низька ефективність виконання судових рішень у сфері стягнення аліментів та заборгованості з виплати заробітної плати</li> </ul>	Помірна ефективність реформи, яка дозволила розширити можливості виконавців щодо примусового виконання судових рішень, але не вирішила низку системних проблем у цій сфері
Впровадження електронного документообігу та автоматизації виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження Єдиної державної електронної системи виконавчого провадження</li> <li>- Запровадження системи електронних торгів з реалізації арештованого майна боржників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатнє технічне та організаційне забезпечення впровадження електронних систем</li> <li>- Недостатній рівень комп'ютерної грамотності та технічних можливостей учасників виконавчого провадження</li> </ul>	Помірна ефективність реформи, яка дозволила підвищити прозорість та конкурентність процесу реалізації арештованого майна, але стикається з низкою технічних та організаційних проблем
Вдосконалення законодавства щодо порядку звернення стягнення на майно боржника	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість звернення стягнення на майно боржника, передане в заставу чи іпотеку, без попереднього звернення стягнення на інше майно боржника</li> <li>- Обов'язок боржника надавати виконавцю інформацію про своє майно та доходи</li> <li>- Можливість звернення стягнення на майно та доходи боржника, які перебувають в інших осіб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня дієвість механізмів перевірки достовірності інформації, наданої боржником про своє майно та доходи</li> <li>- Недостатня чіткість врегулювання процедур звернення стягнення на майно та доходи боржника, які перебувають в інших осіб</li> </ul>	Низька ефективність реформи, зумовлена недосконалістю механізмів реалізації законодавчих новацій на практиці

\*Джерело: розробка автора.

Резюмуючи, маємо визнати, що попри свою амбітність та інтенсивність, реформи у сфері публічного адміністрування процесами виконання судових рішень поки що не досягли системного ефекту. За даними Мін'юсту, у 2022 році державним виконавцям вдалось стягнути лише 15% від загальної суми, що підлягала примусовому виконанню [1; 42; 44]. Це найнижчий показник за останнє десятиліття, який свідчить про те, що всі новації та зміни правового регулювання досі не трансформувались у відчутний прогрес для стягувачів та суспільства в цілому.

Причина такого сумного балансу криється в методологічних вадах та інституційних дисфункціях вітчизняної системи policy-making у цій сфері. Влада демонструє підхід до реформування за принципом «галочки» – коли нашвидкуруч ухвалюються точкові зміни під тиском громадськості чи міжнародних партнерів, без належного техніко-економічного обґрунтування та аналізу наслідків.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

#### **3.1 Стратегічні напрями розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень**

Удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень є одним із ключових завдань розвитку системи правосуддя в Україні. Попри низку здійснених реформ, ефективність виконання судових рішень в Україні залишається на низькому рівні, що негативно впливає на довіру громадян до судової влади та авторитет держави загалом.

Як свідчать статистичні дані, у 2021 році державними виконавцями було фактично виконано лише 18,2% виконавчих документів, що перебували на виконанні. При цьому, кількість невиконаних судових рішень на кінець року склала понад 1,2 млн [1]. Такі показники є неприйнятними з точки зору забезпечення верховенства права та захисту прав і законних інтересів громадян.

З огляду на це, розробка та реалізація стратегічних напрямів розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень є вкрай важливим завданням, яке потребує комплексного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін – органів державної влади, судової системи, професійної спільноти, громадянського суспільства тощо.

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень має стати підвищення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби. Як показує практика, низька ефективність виконання судових рішень значною мірою зумовлена недостатньою кількістю державних виконавців, їх низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення та недосконалістю системи професійної підготовки та

підвищення кваліфікації.

Так, станом на кінець 2022 року фактична чисельність державних виконавців в Україні становила лише 4,7 тис. осіб, що складає 53% від їх штатної чисельності. При цьому, середнє навантаження на одного державного виконавця складає близько 200 виконавчих проваджень, що значно перевищує рекомендовані показники. Крім того, матеріально-технічне забезпечення органів державної виконавчої служби залишається на низькому рівні – лише 30% відділів державної виконавчої служби забезпечені комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет. З огляду на це, одним із пріоритетних завдань у рамках підвищення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби має стати збільшення штатної чисельності державних виконавців та забезпечення їх необхідними матеріально-технічними ресурсами. Зокрема, необхідно передбачити у державному бюджеті достатній обсяг коштів для забезпечення органів державної виконавчої служби сучасною комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, доступом до мережі Інтернет тощо.

Крім того, важливим напрямом розвитку інституційної спроможності органів державної виконавчої служби є вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних виконавців. Зокрема, необхідно забезпечити регулярне проведення навчальних заходів для державних виконавців з метою підвищення їх професійного рівня, ознайомлення з новими законодавчими нормами та кращими практиками у сфері виконання судових рішень.

Ще одним важливим стратегічним напрямом розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень є вдосконалення законодавчого регулювання виконавчого провадження. Попри прийняття у 2016 році нової редакції Закону України «Про виконавче провадження», низка положень цього закону залишається неузгодженою та суперечливою, що створює перешкоди для ефективного виконання судових рішень.

Зокрема, законодавство не передбачає чітких механізмів взаємодії державних виконавців з іншими державними органами та

установами (наприклад, з податковими органами, органами Національної поліції, банківськими установами тощо) в процесі виконання судових рішень. Як наслідок, державні виконавці змушені витратити значний час на отримання необхідної інформації та документів, що призводить до затягування виконавчого провадження.

Крім того, процедури звернення стягнення на майно боржника, особливо на нерухоме майно та майнові права, залишаються надмірно ускладненими та забюрократизованими. Так, процедура оцінки та реалізації арештованого майна є недостатньо прозорою та може призводити до заниження вартості такого майна, що не дозволяє стягувачу отримати повне задоволення своїх вимог. З огляду на це, важливим завданням у рамках вдосконалення законодавчого регулювання виконавчого провадження є спрощення процедур звернення стягнення на майно боржника, забезпечення прозорості та об'єктивності оцінки арештованого майна, а також встановлення чітких механізмів взаємодії державних виконавців з іншими державними органами та установами.

Ще одним перспективним напрямом реформування законодавства у сфері виконання судових рішень є посилення відповідальності боржників за невиконання судових рішень. Як свідчить практика, однією з основних причин низької ефективності виконання судових рішень в Україні є відсутність дієвих механізмів впливу на боржників, які ухиляються від виконання своїх зобов'язань. Так, за даними Міністерства юстиції України, протягом 2022 року державними виконавцями було складено понад 180 тис. протоколів про адміністративні правопорушення, пов'язані з невиконанням судових рішень. Водночас, кількість осіб, які були притягнуті до адміністративної відповідальності за результатами розгляду таких протоколів, є незначною – лише 33% [15].

З огляду на це, необхідним є посилення відповідальності боржників за невиконання судових рішень, зокрема шляхом збільшення розміру штрафів за такі правопорушення, а також запровадження додаткових заходів впливу на боржників (наприклад, тимчасове обмеження у праві виїзду за кордон, праві

керування транспортними засобами тощо).

Крім того, доцільним є запровадження механізмів стимулювання добровільного виконання судових рішень боржниками, наприклад, шляхом надання певних пільг або знижок у разі своєчасного виконання судового рішення. Такі механізми можуть сприяти підвищенню рівня правової культури та свідомості громадян, а також зменшенню навантаження на органи державної виконавчої служби.

Окремої уваги заслуговує питання вдосконалення функціонування інституту приватних виконавців, який було запроваджено в Україні в 2017 році. Попри те, що запровадження цього інституту мало на меті підвищення конкуренції у сфері виконання судових рішень та розвантаження органів державної виконавчої служби, на практиці діяльність приватних виконавців стикається з низкою перешкод та обмежень.

Зокрема, законодавство встановлює досить високі вимоги до кандидатів на посаду приватного виконавця (наявність вищої юридичної освіти, стажу роботи у галузі права не менше 3 років, проходження спеціальної підготовки тощо), що обмежує доступ до цієї професії. Крім того, розмір винагороди приватних виконавців є недостатнім для забезпечення належної мотивації та покриття витрат на здійснення виконавчого провадження.

Як наслідок, кількість приватних виконавців в Україні залишається незначною – станом на кінець 2021 року їх налічувалося лише 290 осіб [1]. При цьому, обсяг виконавчих проваджень, які перебувають у провадженні приватних виконавців, є відносно невеликим – близько 5% від загальної кількості виконавчих проваджень.

З огляду на це, важливим напрямом розвитку інституту приватних виконавців є спрощення вимог до кандидатів на посаду приватного виконавця, зокрема в частині зменшення необхідного стажу роботи у галузі права та скасування вимоги щодо проходження спеціальної підготовки. Крім того, доцільним є перегляд розміру винагороди приватних виконавців з метою забезпечення її відповідності складності та обсягу виконуваної роботи.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень є вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності виконавчого провадження. На сьогодні в Україні відсутні чіткі та прозорі критерії оцінки роботи державних та приватних виконавців, що ускладнює виявлення проблемних аспектів їх діяльності та розробку заходів з їх усунення. Крім того, наявні статистичні дані щодо результатів роботи органів державної виконавчої служби та приватних виконавців не завжди відображають реальний стан речей та не дозволяють зробити висновки про ефективність виконання судових рішень в цілому. Зокрема, відсутні дані щодо якості виконання судових рішень, рівня задоволеності стягувачів результатами виконавчого провадження, а також щодо витрат часу та ресурсів на виконання судових рішень. З огляду на це, необхідним є запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності виконавчого провадження, яка б включала в себе не лише кількісні, але й якісні показники роботи державних та приватних виконавців. Така система має базуватися на чітких та прозорих критеріях оцінки, враховувати думку всіх зацікавлених сторін (стягувачів, боржників, судів тощо), а також передбачати механізми публічного звітування про результати моніторингу та оцінки.

Запровадження такої системи дозволить не лише виявляти проблемні аспекти у роботі органів державної виконавчої служби та приватних виконавців, але й розробляти та впроваджувати ефективні заходи з їх усунення, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню якості та результативності виконання судових рішень.

Окремо слід наголосити на важливості впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси виконання судових рішень. На сьогодні рівень цифровізації виконавчого провадження в Україні залишається недостатнім, що негативно впливає на оперативність та ефективність виконання судових рішень. Так, попри запровадження Єдиної державної електронної системи виконавчого провадження, яка дозволяє здійснювати електронний документообіг між учасниками виконавчого провадження, а також забезпечує

можливість дистанційного доступу до матеріалів виконавчого провадження, на практиці ця система функціонує недостатньо ефективно та не охоплює всі аспекти виконавчого провадження.

Крім того, органи державної виконавчої служби не завжди мають достатній рівень технічного забезпечення для ефективного застосування електронних систем. Зокрема, за даними Міністерства юстиції України, лише 30% відділів державної виконавчої служби забезпечені комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет [19].

З огляду на це, важливим напрямом розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень є забезпечення повноцінного функціонування Єдиної державної електронної системи виконавчого провадження, її інтеграція з іншими державними електронними системами та реєстрами, а також розширення функціоналу цієї системи з метою охоплення всіх аспектів виконавчого провадження. Крім того, необхідним є забезпечення органів державної виконавчої служби та приватних виконавців сучасною комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, а також проведення регулярних навчальних заходів для підвищення рівня цифрової грамотності виконавців.

Ще одним перспективним напрямом цифровізації виконавчого провадження є запровадження електронних торгів з реалізації арештованого майна боржників. Проведення таких торгів в електронній формі дозволяє залучити більш широке коло потенційних покупців, забезпечити прозорість та конкурентність процесу реалізації майна, а також мінімізувати ризики зловживань та маніпуляцій. Водночас, запровадження електронних торгів потребує створення відповідної нормативно-правової бази, а також забезпечення технічної можливості для проведення таких торгів. На сьогодні в Україні вже функціонує система електронних торгів арештованим майном СЕТАМ, яка демонструє певні позитивні результати. Зокрема, за даними Міністерства юстиції України, у 2021 році через систему СЕТАМ було реалізовано майна на суму понад 2,7 млрд грн [21].

Таким чином, цифровізація виконавчого провадження є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень, який дозволяє підвищити оперативність, прозорість та ефективність виконавчого провадження, а також мінімізувати корупційні ризики у цій сфері.

Окремої уваги заслуговує питання вдосконалення механізмів забезпечення прав та законних інтересів учасників виконавчого провадження. Попри наявність у законодавстві низки гарантій прав стягувачів та боржників, на практиці ці гарантії не завжди реалізуються належним чином. Зокрема, стягувачі часто стикаються з проблемами неотримання інформації про хід виконавчого провадження, несвоєчасного вжиття заходів з виконання судових рішень, а також недостатньої ефективності таких заходів. У свою чергу, боржники не завжди мають можливість оскаржити дії або бездіяльність виконавців, а також захистити своє право власності у разі неправомірного звернення стягнення на їхнє майно.

З огляду на це, важливим напрямом розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень є посилення гарантій прав стягувачів та боржників, зокрема шляхом забезпечення своєчасного та повного інформування учасників виконавчого провадження про його хід, встановлення чітких строків вчинення виконавчих дій, а також запровадження ефективних механізмів оскарження дій або бездіяльності виконавців.

Крім того, доцільним є посилення ролі суду у контролі за виконанням судових рішень, зокрема шляхом надання судам повноважень щодо вжиття заходів з примусового виконання судових рішень у разі неналежного виконання таких рішень з боку державних або приватних виконавців.

Важливим напрямом забезпечення прав та законних інтересів учасників виконавчого провадження є також підвищення рівня їх правової обізнаності та культури. На жаль, на сьогодні рівень правової грамотності громадян у питаннях виконавчого провадження залишається досить низьким, що часто призводить до порушення їхніх прав та законних інтересів. З огляду на це, необхідним є

проведення широкої інформаційно-просвітницької кампанії з метою підвищення рівня правової обізнаності громадян щодо їхніх прав та обов'язків у процесі виконання судових рішень, а також щодо доступних механізмів захисту цих прав. Така кампанія може включати в себе розробку та поширення інформаційних матеріалів, проведення семінарів та тренінгів, а також налагодження співпраці з громадськими організаціями та засобами масової інформації.

Нарешті, не можна оминати увагою питання вдосконалення міжнародного співробітництва у сфері виконання судових рішень. В умовах глобалізації та зростання транскордонних правовідносин питання виконання судових рішень часто виходять за межі однієї держави та потребують ефективної взаємодії між виконавчими органами різних країн.

На сьогодні Україна є учасницею низки міжнародних договорів у сфері правової допомоги та виконання судових рішень, зокрема Конвенції про стягнення аліментів за кордоном, Конвенції про міжнародне стягнення child support та інших видів сімейного утримання, а також низки двосторонніх договорів про правову допомогу. Водночас, ефективність міжнародного співробітництва у сфері виконання судових рішень в Україні залишається недостатньою, що зумовлено низкою факторів, таких як відмінності у законодавстві різних країн, складність процедур визнання та виконання іноземних судових рішень, а також недостатній рівень взаємодії між виконавчими органами різних держав.

З огляду на це, важливим напрямом розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень є вдосконалення механізмів міжнародного співробітництва у цій сфері, зокрема шляхом гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, спрощення процедур визнання та виконання іноземних судових рішень, а також налагодження ефективної взаємодії між виконавчими органами України та інших держав.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що удосконалення публічного управління процесами виконання судових рішень є комплексним та

багатоаспектним завданням, яке потребує системного та послідовного підходу. Ключовими стратегічними напрямками розвитку у цій сфері мають стати:

1) Підвищення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби, зокрема шляхом збільшення штатної чисельності державних виконавців, покращення їх матеріально-технічного забезпечення та вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

2) Удосконалення законодавчого регулювання виконавчого провадження, зокрема в частині спрощення процедур звернення стягнення на майно боржника, забезпечення прозорості та об'єктивності оцінки арештованого майна, встановлення чітких механізмів взаємодії державних виконавців з іншими державними органами та установами, а також посилення відповідальності боржників за невиконання судових рішень.

3) Розвиток інституту приватних виконавців шляхом спрощення вимог до кандидатів на посаду приватного виконавця та перегляду розміру їх винагороди з метою забезпечення належної мотивації та ефективності роботи.

4) Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності виконавчого провадження, яка б базувалася на чітких та прозорих критеріях та включала в себе не лише кількісні, але й якісні показники роботи державних та приватних виконавців.

5) Впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси виконання судових рішень, зокрема шляхом забезпечення повноцінного функціонування Єдиної державної електронної системи виконавчого провадження, її інтеграції з іншими державними електронними системами та реєстрами, а також запровадження електронних торгів з реалізації арештованого майна боржників.

6) Посилення гарантій прав та законних інтересів учасників виконавчого провадження, зокрема шляхом забезпечення своєчасного та повного інформування учасників про хід виконавчого провадження, встановлення чітких строків вчинення виконавчих дій, запровадження ефективних механізмів оскарження дій або бездіяльності виконавців, а також

підвищення рівня правової обізнаності та культури громадян.

7) Удосконалення механізмів міжнародного співробітництва у сфері виконання судових рішень шляхом гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, спрощення процедур визнання та виконання іноземних судових рішень, а також налагодження ефективної взаємодії між виконавчими органами України та інших держав.

Реалізація зазначених стратегічних напрямів розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень потребує консолідації зусиль усіх гілок влади, професійної спільноти та громадянського суспільства. Лише за умови налагодження ефективної співпраці та координації між усіма зацікавленими сторонами можливо досягти реального прогресу у підвищенні ефективності та результативності виконання судових рішень в Україні (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1 – Ключові завдання для реалізації бажаних змін і реформ у сфері публічного управління виконанням судових рішень в Україні на 5-річну перспективу

Стратегічний напрям	Ключові завдання	Очікувані результати
1) Підвищення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення штатної чисельності державних виконавців</li> <li>- Покращення матеріально-технічного забезпечення</li> <li>- Вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення навантаження на одного державного виконавця</li> <li>- Підвищення якості та оперативності виконання судових рішень</li> <li>- Підвищення професійного рівня державних виконавців</li> </ul>
2) Удосконалення законодавчого регулювання виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення процедур звернення стягнення на майно боржника</li> <li>- Забезпечення прозорості та об'єктивності оцінки арештованого майна</li> <li>- Встановлення чітких механізмів взаємодії державних виконавців з іншими державними органами та установами</li> <li>- Посилення відповідальності боржників за невиконання судових рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення ефективності та результативності виконання судових рішень</li> <li>- Мінімізація ризиків зловживань та корупційних проявів</li> <li>- Посилення гарантій прав стягувачів</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.1

Стратегічний напрям	Ключові завдання	Очікувані результати
3) Розвиток інституту приватних виконавців	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення вимог до кандидатів на посаду приватного виконавця</li> <li>- Перегляд розміру винагороди приватних виконавців у вищу сторону</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення доступності професії приватного виконавця</li> <li>- Підвищення мотивації та ефективності роботи приватних виконавців</li> <li>- Збільшення кількості виконавчих проваджень, які перебувають у провадженні приватних виконавців</li> </ul>
4) Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка чітких та прозорих критеріїв оцінки роботи державних та приватних виконавців</li> <li>- Забезпечення публічного звітування про результати моніторингу та оцінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виявлення проблемних аспектів у роботі виконавців</li> <li>- Розробка та впровадження ефективних заходів з усунення недоліків</li> <li>- Підвищення прозорості та підзвітності системи виконання судових рішень</li> </ul>
5) Впровадження сучасних інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення повноцінного функціонування Єдиної державної електронної системи виконавчого провадження</li> <li>- Інтеграція ЄДЕССП з іншими державними електронними системами та реєстрами</li> <li>- Запровадження електронних торгів з реалізації арештованого майна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення оперативності та ефективності виконавчого провадження</li> <li>- Мінімізація корупційних ризиків</li> <li>- Підвищення прозорості та конкурентності процесу реалізації арештованого майна</li> </ul>
6) Посилення гарантій прав та законних інтересів учасників виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення своєчасного та повного інформування учасників про хід виконавчого провадження</li> <li>- Встановлення чітких строків вчинення виконавчих дій</li> <li>- Запровадження ефективних механізмів оскарження дій або бездіяльності виконавців</li> <li>- Підвищення рівня правової обізнаності та культури громадян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення рівня довіри громадян до системи виконання судових рішень</li> <li>- Мінімізація випадків порушення прав та законних інтересів учасників виконавчого провадження</li> <li>- Підвищення ефективності захисту прав стягувачів та боржників</li> </ul>
7) Удосконалення механізмів міжнародного співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами</li> <li>- Спрощення процедур визнання та виконання іноземних судових рішень-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення ефективності виконання судових рішень з іноземним елементом</li> <li>- Забезпечення своєчасного та повного виконання Україною своїх міжнародних зобов'язань</li> </ul>

*\*Джерело: розробка автора.*

### 3.2 Впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифрової трансформації суспільства впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень набуває особливої актуальності. Використання сучасних технологічних рішень дозволяє не лише підвищити ефективність та результативність виконавчого провадження, але й мінімізувати вплив «людського чинника», автоматизувати процеси обробки інформації та забезпечити прозорість і підзвітність системи виконання судових рішень.

Враховуючи поточний стан системи виконання судових рішень в Україні, а також необхідність її подальшого реформування та розвитку, пропонуємо зосередити увагу на чотирьох ключових напрямках впровадження інноваційних технологій у цій сфері, реалізація яких є цілком реалістичною у 2024-2025 роках, навіть в умовах війни.

1) Першим і найбільш важливим напрямом впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень є *створення єдиної електронної системи виконавчого провадження (ЄЕСВП)*. Така система повинна забезпечувати повний цикл виконавчого провадження в електронній формі, починаючи від отримання виконавчого документа і закінчуючи завершенням виконавчого провадження.

Ключовими функціями ЄЕСВП мають стати:

- електронна реєстрація виконавчих документів з автоматичним присвоєнням унікального номера;
- автоматизований розподіл виконавчих проваджень між державними та приватними виконавцями з урахуванням їх завантаженості та спеціалізації;
- електронний документообіг між учасниками виконавчого провадження (судами, виконавцями, сторонами провадження тощо);

- інтеграція з державними реєстрами та базами даних (реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстр нерухомого майна, реєстр транспортних засобів тощо) для оперативного отримання інформації про майновий стан боржника;
- можливість електронного арешту коштів на рахунках боржника та електронного звернення стягнення на його майно;
- автоматизоване формування процесуальних документів (постанов, актів, звітів тощо) на підставі шаблонів;
- можливість електронної сплати авансового внеску та інших платежів у виконавчому провадженні;
- ведення електронного архіву виконавчих проваджень з можливістю швидкого пошуку та доступу до необхідної інформації;
- формування аналітичної та статистичної звітності щодо результатів виконавчого провадження.

Створення ЄЕСВП дозволить значно підвищити оперативність та ефективність виконавчого провадження, мінімізувати паперовий документообіг та забезпечити прозорість і підзвітність роботи виконавців. Крім того, завдяки інтеграції ЄЕСВП з іншими державними реєстрами та базами даних буде забезпечено швидкий доступ виконавців до інформації про майновий стан боржника, що є критично важливим для успішного виконання судових рішень.

Впровадження ЄЕСВП не потребує надмірних фінансових витрат та може бути реалізовано протягом 2024-2025 років на базі існуючої ІТ-інфраструктури Міністерства юстиції України та його територіальних органів. Водночас, для ефективного функціонування ЄЕСВП необхідно буде забезпечити відповідну підготовку та навчання державних і приватних виконавців, а також здійснити необхідні зміни до законодавства щодо врегулювання питань електронного документообігу та використання електронних доказів у виконавчому провадженні.

2) Другим перспективним напрямом впровадження інноваційних технологій у систему виконання судових рішень є *зaproвадження системи*

*електронних торгів арештованим майном*. На сьогодні реалізація арештованого майна боржників здійснюється переважно через систему традиційних «офлайнових» торгів, які характеризуються недостатньою прозорістю, обмеженим колом потенційних покупців та високими корупційними ризиками.

Натомість, запровадження системи електронних торгів дозволить:

- забезпечити максимальну прозорість та відкритість процесу реалізації арештованого майна;
- розширити коло потенційних покупців за рахунок можливості участі в торгах онлайн з будь-якої точки світу;
- мінімізувати корупційні ризики та можливості для зловживань з боку організаторів торгів;
- підвищити ефективність та результативність торгів за рахунок автоматизації процесів та мінімізації «людського чинника»;
- забезпечити оперативність та зручність участі в торгах для потенційних покупців.

Для реалізації цього напряму необхідно буде створити єдину електронну торгову систему (ЄЕТС), яка буде інтегрована з ЄЕСВП та забезпечуватиме автоматизацію всіх етапів організації та проведення торгів – від розміщення інформації про лот до укладення договору купівлі-продажу та перерахування коштів на відповідні рахунки.

ЄЕТС повинна передбачати можливість проведення торгів у різних форматах (аукціони на підвищення ціни, аукціони на пониження ціни, торги за методом покрокового зниження ціни тощо), а також забезпечувати рівний доступ усіх зацікавлених осіб до інформації про лоти та умови участі в торгах.

Впровадження ЄЕТС дозволить суттєво підвищити ефективність реалізації арештованого майна боржників, що є однією з ключових передумов успішного виконання судових рішень. За оцінками експертів, запровадження системи електронних торгів може забезпечити збільшення надходжень від реалізації арештованого майна на 20-30% у порівнянні з традиційними «офлайновими» торгами [1].

Важливо відзначити, що в Україні вже є успішний досвід запровадження електронних торгів у сфері публічних закупівель (система ProZorro) та реалізації активів неплатоспроможних банків (система ProZorro.Продажі). Цей досвід може бути використаний при створенні ЄЕТС, що дозволить мінімізувати витрати на її розробку та запуск.

3) Третім перспективним напрямом впровадження інноваційних технологій у систему виконання судових рішень є розвиток систем штучного інтелекту (СШІ) для автоматизації окремих процесів виконавчого провадження. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє мінімізувати вплив «людського чинника», підвищити швидкість та якість прийняття рішень, а також забезпечити об'єктивність та неупередженість при здійсненні виконавчих дій.

Серед потенційних напрямів застосування СШІ у виконавчому провадженні можна виділити:

- автоматизацію аналізу виконавчих документів та перевірки їх на відповідність встановленим вимогам;
- автоматизацію пошуку інформації про майновий стан боржника у різних державних реєстрах та базах даних;
- автоматизацію процесу визначення черговості та порядку вчинення виконавчих дій на підставі аналізу обставин конкретного провадження;
- автоматизацію процесу розрахунку сум стягнення, пені, штрафів тощо;
- автоматизацію процесу формування процесуальних документів на підставі шаблонів з використанням технологій обробки природної мови;
- автоматизацію процесу пошуку та виявлення потенційних ризиків невиконання судового рішення на підставі аналізу великих даних (big data).

Використання СШІ у виконавчому провадженні дозволить суттєво підвищити ефективність роботи виконавців, мінімізувати ризики помилок та зловживань, а також забезпечити більш якісне та оперативне виконання судових рішень.

Для впровадження СШІ у систему виконання судових рішень необхідно

буде здійснити відповідні зміни до законодавства, які б врегулювали питання використання автоматизованих систем прийняття рішень у виконавчому провадженні. Крім того, необхідно буде забезпечити належне фінансування розробки та впровадження відповідних ІТ-рішень, а також провести навчання виконавців щодо роботи з новими технологіями.

Важливо підкреслити, що використання СШІ у виконавчому провадженні не повинно перетворюватися на «чорний ящик», рішення якого не підлягають контролю та оскарженню. Будь-які автоматизовані рішення, прийняті за допомогою СШІ, повинні базуватися на чітких та прозорих алгоритмах, а також передбачати можливість перевірки та оскарження з боку учасників виконавчого провадження.

4) Четвертим напрямом впровадження інноваційних технологій у систему виконання судових рішень є *запровадження мобільних додатків для учасників виконавчого провадження*. В умовах стрімкого зростання кількості користувачів смартфонів та мобільного інтернету розробка спеціальних мобільних додатків для стягувачів та боржників дозволить суттєво підвищити доступність та зручність користування послугами системи виконання судових рішень.

Основними функціями таких мобільних додатків можуть бути:

- можливість відстеження стану виконавчого провадження в режимі реального часу;
- отримання сповіщень та нагадувань про необхідність вчинення певних дій (надання документів, явка до виконавця тощо);
- можливість комунікації з виконавцем через чат або інші канали зв'язку;
- можливість надання електронних документів та доказів через мобільний додаток;
- можливість онлайн-оплати авансового внеску, штрафів та інших платежів у виконавчому провадженні;
- можливість пошуку інформації про реалізацію арештованого майна

та участі в електронних торгах через мобільний додаток;

– можливість подання скарг на дії або бездіяльність виконавця через мобільний додаток.

Запровадження мобільних додатків дозволить зробити систему виконання судових рішень більш клієнтоорієнтованою та зручною для користувачів, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню довіри до неї з боку суспільства. Крім того, використання мобільних додатків дозволить зменшити навантаження на виконавців, пов'язане з необхідністю надання інформації та консультацій учасникам провадження. Розробка та впровадження мобільних додатків для учасників виконавчого провадження може бути реалізована протягом 2024-2025 років за рахунок коштів державного бюджету або міжнародної технічної допомоги. При цьому важливо забезпечити інтеграцію таких додатків з ЄЕСВП та іншими інформаційними системами у сфері виконання судових рішень (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2 – Стисле представлення 4-х оптимальних і рекомендованих напрямів впровадження нових організаційних і технологічних новацій у процесі виконання судових рішень в сучасній Україні

Напрямок впровадження інноваційних технологій	Ключові переваги	Необхідні кроки для реалізації	Очікувані результати
1. Створення єдиної електронної системи виконавчого провадження (ЄЕСВП)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення оперативності та ефективності виконавчого провадження</li> <li>- Мінімізація паперового документообігу</li> <li>- Забезпечення прозорості та підзвітності роботи виконавців</li> <li>- Швидкий доступ до інформації про майновий стан боржника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження ЄЕСВП на базі існуючої IT-інфраструктури Мін'юсту</li> <li>- Інтеграція ЄЕСВП з державними реєстрами та базами даних</li> <li>- Навчання виконавців роботі з ЄЕСВП</li> <li>- Внесення змін до законодавства щодо електронного документообігу та використання електронних доказів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення відсотка фактичного виконання судових рішень</li> <li>- Скорочення строків виконавчого провадження</li> <li>- Мінімізація корупційних ризиків</li> <li>- Економія ресурсів на паперовий документообіг</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.2

Напрямок впровадження інноваційних технологій	Ключові переваги	Необхідні кроки для реалізації	Очікувані результати
2. Запровадження системи електронних торгів арештованим майном	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення прозорості та відкритості реалізації арештованого майна</li> <li>- Розширення кола потенційних покупців</li> <li>- Мінімізація корупційних ризиків</li> <li>- Підвищення ефективності та результативності торгів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення єдиної електронної торгової системи (ЄЕТС)</li> <li>- Інтеграція ЄЕТС з ЄЕСВП</li> <li>- Забезпечення можливості проведення торгів у різних форматах</li> <li>- Рівний доступ усіх зацікавлених осіб до інформації про лоти та умови торгів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення надходжень від реалізації арештованого майна на 20-30%</li> <li>- Підвищення довіри громадян до процесу реалізації арештованого майна</li> <li>- Скорочення витрат на організацію та проведення торгів</li> </ul>
3. Розвиток систем штучного інтелекту (СШ) для автоматизації окремих процесів виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мінімізація впливу «людського чинника»</li> <li>- Підвищення швидкості та якості прийняття рішень</li> <li>- Забезпечення об'єктивності та неупередженості при здійсненні виконавчих дій</li> <li>- Підвищення ефективності роботи виконавців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесення змін до законодавства щодо використання автоматизованих систем прийняття рішень</li> <li>- Фінансування розробки та впровадження ІТ-рішень на базі СШ</li> <li>- Навчання виконавців роботі з СШ</li> <li>- Забезпечення прозорості алгоритмів прийняття рішень та можливості їх оскарження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення продуктивності та ефективності роботи виконавців</li> <li>- Мінімізація помилок та зловживань при здійсненні виконавчих дій</li> <li>- Прискорення виконання судових рішень</li> <li>- Підвищення рівня задоволеності громадян роботою виконавчої служби</li> </ul>
4. Запровадження мобільних додатків для учасників виконавчого провадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення доступності та зручності користування послугами системи виконання судових рішень</li> <li>- Можливість онлайн-комунікації з виконавцем</li> <li>- Зменшення навантаження на виконавців</li> <li>- Підвищення прозорості та підзвітності виконавчого провадження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження мобільних додатків для стягувачів та боржників</li> <li>- Інтеграція мобільних додатків з ЄЕСВП та іншими інформаційними системами</li> <li>- Забезпечення безпеки та конфіденційності даних користувачів</li> <li>- Популяризація використання мобільних додатків серед учасників виконавчого провадження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення рівня поінформованості учасників виконавчого провадження</li> <li>- Економія часу та ресурсів на комунікацію з виконавцями</li> <li>- Підвищення рівня задоволеності громадян роботою виконавчої служби</li> <li>- Посилення громадського контролю за виконанням судових рішень</li> </ul>

\*Джерело: розробка автора.

Впровадження запропонованих чотирьох напрямів інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень матиме значний позитивний вплив на ефективність, прозорість та підзвітність роботи відповідних установ. Для успішної реалізації цих напрямів необхідно розробити комплексний план управління змінами, який включатиме в себе організаційні, технологічні, кадрові та комунікаційні заходи.

1) Перший етап впровадження інновацій повинен починатися з проведення ґрунтовного аналізу поточного стану системи виконання судових рішень, виявлення основних проблем та «вузьких місць», а також визначення пріоритетних напрямів для автоматизації та оптимізації процесів. На основі результатів цього аналізу необхідно розробити детальний план впровадження інноваційних технологій, який включатиме в себе конкретні завдання, терміни їх виконання, відповідальних осіб та необхідні ресурси. Цей план повинен бути узгоджений з усіма зацікавленими сторонами (Міністерством юстиції, ДВС, судами, професійними спілками виконавців тощо) та затверджений на найвищому рівні.

2) Паралельно з розробкою плану необхідно здійснити комплекс заходів з підготовки нормативно-правової бази для впровадження інноваційних технологій. Зокрема, потрібно внести зміни до законодавства щодо регулювання електронного документообігу, використання електронних доказів, застосування автоматизованих систем прийняття рішень тощо. Ці зміни повинні забезпечити необхідне правове підґрунтя для функціонування ЄЕСВП, ЄЕТС та інших електронних систем у сфері виконання судових рішень.

3) Другий етап впровадження інновацій повинен бути зосереджений на розробці та тестуванні відповідних ІТ-рішень. Для створення ЄЕСВП та ЄЕТС необхідно залучити професійних розробників та ІТ-компанії, які мають досвід у створенні подібних систем. При цьому важливо забезпечити високий рівень безпеки та захисту даних, а також зручність та інтуїтивну зрозумілість інтерфейсів для користувачів. Розробка СШІ для автоматизації окремих процесів виконавчого провадження повинна здійснюватися у тісній співпраці з

досвідченими виконавцями та експертами у галузі права, які зможуть забезпечити коректність та відповідність алгоритмів прийняття рішень чинному законодавству.

4) Третій етап впровадження інновацій повинен бути присвячений підготовці та навчанню персоналу органів ДВС та приватних виконавців роботі з новими електронними системами та ІТ-рішеннями. Для цього необхідно розробити спеціальні навчальні програми та курси, які будуть охоплювати як технічні аспекти роботи з ЄЕСВП, ЄЕТС та СШІ, так і питання ефективної організації виконавчого провадження в умовах цифровізації. Крім того, доцільно передбачити можливість проходження виконавцями регулярних курсів підвищення кваліфікації та сертифікації для підтвердження їх компетентності у роботі з інноваційними технологіями.

5) Четвертий етап впровадження інновацій повинен включати в себе комплекс заходів з популяризації нових електронних сервісів та мобільних додатків серед учасників виконавчого провадження. Для цього необхідно провести широку інформаційну кампанію, яка буде охоплювати як традиційні ЗМІ (телебачення, радіо, преса), так і сучасні канали комунікації (соціальні мережі, месенджери, блоги тощо). Основними меседжами цієї кампанії повинні стати підвищення прозорості, зручності та ефективності виконавчого провадження завдяки впровадженню інноваційних технологій, а також заклик до активного використання електронних сервісів та мобільних додатків усіма учасниками процесу.

У результаті послідовної реалізації цих етапів очікується суттєве підвищення ефективності та результативності роботи органів ДВС та приватних виконавців. Завдяки автоматизації рутинних процесів та мінімізації «людського чинника» буде досягнуто скорочення строків виконавчого провадження, зменшення кількості помилок та зловживань, а також підвищення рівня задоволеності громадян роботою виконавчої служби. Запровадження системи електронних торгів дозволить збільшити надходження до бюджету від реалізації арештованого майна, а також забезпечити прозорість та конкурентність цього

процесу. Розвиток СШІ для автоматизації окремих процесів виконавчого провадження дозволить підвищити продуктивність та ефективність роботи виконавців, а також забезпечити більш якісне та оперативне виконання судових рішень. Нарешті, запровадження мобільних додатків для учасників виконавчого провадження дозволить підвищити рівень їх поінформованості та залученості до процесу, а також посилити громадський контроль за виконанням судових рішень.

Для успішного впровадження запропонованих інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень протягом найближчих 12 місяців, навіть в умовах війни, необхідно провести ретельну оцінку необхідних ресурсів та витрат.

Що стосується часових витрат, то реалістично оцінити загальну тривалість впровадження змін у 8-10 місяців. При цьому, на розробку та узгодження детального плану впровадження інновацій, а також на підготовку необхідних змін до законодавства може знадобитися 2-3 місяці. Безпосередня розробка та тестування ІТ-рішень (ЄЕСВП, ЄЕТС, СШІ) може зайняти від 4 до 6 місяців, залежно від складності та масштабу систем. Паралельно з цим, протягом 2-3 місяців необхідно буде провести навчання та підготовку персоналу органів ДВС та приватних виконавців до роботи з новими системами. Нарешті, на проведення інформаційної кампанії з популяризації нових електронних сервісів та мобільних додатків серед учасників виконавчого провадження може знадобитися 1-2 місяці.

Фінансові витрати на реалізацію запропонованих напрямів впровадження інноваційних технологій можуть скласти від 55 до 65 млн грн, залежно від масштабу та складності ІТ-рішень, а також від рівня залучення зовнішніх розробників та консультантів. При цьому, основна частина витрат припадатиме на розробку ЄЕСВП (28-35 млн грн), створення ЄЕТС (10-20 млн грн) та розвиток СШІ для автоматизації окремих процесів виконавчого провадження (19-22 млн грн). Витрати на розробку мобільних додатків для учасників виконавчого провадження можуть скласти 5-10 млн грн. Крім того,

необхідно буде передбачити кошти на проведення навчання персоналу (3-5 млн грн), а також на інформаційну кампанію з популяризації нових сервісів (2-3 млн грн). Частину цих витрат можна покрити за рахунок коштів державного бюджету, зокрема, в рамках державних програм з цифровізації та розвитку електронного урядування, а також за рахунок міжнародної технічної допомоги.

Що стосується людських ресурсів, то для ефективного впровадження запропонованих інноваційних технологій необхідно буде залучити висококваліфікованих ІТ-фахівців, юристів, експертів з управління змінами та навчання персоналу. Загальна кількість залученого персоналу може скласти від 50 до 100 осіб, залежно від масштабу проекту та рівня автоматизації процесів. При цьому, частину фахівців можна залучити на умовах аутсорсингу або за договорами підряду, що дозволить оптимізувати витрати на оплату праці. Важливо також забезпечити ефективну комунікацію та координацію між різними групами фахівців, а також налагодити співпрацю з ключовими стейкхолдерами проекту (Мін'юст, ДВС, судами, професійними спілками виконавців тощо).

Нарешті, для успішної реалізації запропонованих змін необхідно буде забезпечити високий рівень соціального капіталу та довіри між усіма зацікавленими сторонами. Це передбачає проведення регулярних консультацій та обговорень з представниками органів влади, професійних спілок, громадянського суспільства та ЗМІ щодо цілей, завдань та очікуваних результатів впровадження інноваційних технологій. Важливо також забезпечити максимальну прозорість та підзвітність процесу впровадження змін, регулярно інформувати громадськість про досягнуті результати та отриманий ефект. Для цього доцільно створити спеціальний веб-сайт або портал, присвячений реформі системи виконання судових рішень, а також активно використовувати соціальні мережі та інші канали комунікації для поширення інформації та отримання зворотного зв'язку від громадян. За умови ефективного реалізації цих заходів, можна розраховувати на зростання рівня суспільної довіри до системи виконання судових рішень на 15-20% протягом найближчих 12 місяців.

У підсумку, можна зазначити, що впровадження запропонованих інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень протягом найближчих 12 місяців, навіть в умовах війни, є цілком реальним та здійсненним завданням. Однак, це потребує значних витрат часу, фінансових та людських ресурсів, а також ефективної комунікації та співпраці між усіма зацікавленими сторонами. За умови виконання розробленого плану управління змінами та забезпечення необхідного ресурсного та організаційного забезпечення, можна розраховувати на суттєве підвищення ефективності, прозорості та підзвітності системи виконання судових рішень, а також на зростання рівня задоволеності громадян роботою виконавчої служби.

Для оптимального та швидкого запровадження запропонованих інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні, необхідно зосередитися на кількох ключових організаційних «точках» та застосувати низку унікальних лайфхаків.

По-перше, необхідно забезпечити максимальну політичну підтримку та лідерство з боку вищого керівництва держави (Президента, Прем'єр-міністра, Міністра юстиції) щодо необхідності та невідкладності впровадження змін. Для цього доцільно провести низку особистих зустрічей та брифінгів з лідерами парламентських фракцій, керівниками центральних органів виконавчої влади, представниками професійних спілок та громадянського суспільства, під час яких чітко пояснити цілі, завдання та очікувані результати реформи, а також заручитися їх підтримкою та сприянням.

По-друге, необхідно створити єдиний координаційний центр (проектний офіс) з управління процесом впровадження інноваційних технологій, який би об'єднував представників усіх зацікавлених сторін (Мін'юсту, ДВС, судів, професійних спілок виконавців, ІТ-компаній тощо) та забезпечував ефективну комунікацію, координацію та контроль за реалізацією проекту. При цьому, важливо забезпечити максимальну автономію та незалежність цього органу від бюрократичних процедур та політичного втручання, а також наділити його необхідними повноваженнями та ресурсами для оперативного прийняття рішень

та вирішення проблемних питань.

По-третє, необхідно максимально використати потенціал державно-приватного партнерства для залучення приватних ІТ-компаній та експертів до розробки та впровадження інноваційних технологій. Для цього доцільно провести відкриті конкурси та тендери на розробку ЄЕСВП, ЄЕТС, СШІ та мобільних додатків, а також передбачити можливість співфінансування цих проектів з боку приватного сектору. Такий підхід дозволить не лише оптимізувати витрати державного бюджету, але й забезпечити високу якість та інноваційність технологічних рішень.

По-четверте, необхідно забезпечити максимальну відкритість, прозорість та підзвітність процесу впровадження інноваційних технологій. Для цього доцільно створити спеціальний веб-портал або платформу, на якій будуть регулярно публікуватися звіти про хід реалізації проекту, досягнуті результати, а також інформація про витрати бюджетних коштів. Крім того, важливо забезпечити можливість для громадського контролю та моніторингу процесу впровадження змін, зокрема, шляхом проведення регулярних опитувань та консультацій з представниками професійних спілок, громадських організацій та ЗМІ.

По-п'яте, необхідно максимально використати потенціал міжнародної технічної допомоги для залучення додаткових фінансових та експертних ресурсів. Для цього доцільно активізувати співпрацю з міжнародними організаціями та донорами, які мають досвід підтримки проектів з цифровізації та реформування системи правосуддя (Світовий банк, ЄБРР, USAID тощо), а також забезпечити ефективну координацію та комунікацію з ними на всіх етапах реалізації проекту.

Застосування цих оптимальних організаційних «точок» дозволить суттєво прискорити та підвищити ефективність процесу впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні, а також забезпечити його сталість та незворотність, навіть в умовах триваючої війни та обмежених ресурсів. При цьому, важливо

забезпечити максимальну синергію та координацію зусиль усіх зацікавлених сторін, а також постійний моніторинг та коригування процесу реалізації проекту відповідно до зміни ситуації та нових викликів.

## ВИСНОВКИ

Проведені вище дослідження дозволяють зробити такі агреговані висновки.

1) Публічне управління процесами виконання судових рішень — це організована, цілеспрямована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на координацію, контроль та забезпечення ефективного виконання судових рішень. Воно охоплює як нормативно-правове регулювання, так і організаційне забезпечення діяльності уповноважених осіб, реалізацію державної політики у сфері виконання рішень, а також моніторинг та оцінку ефективності цих процесів. Ефективне управління в цій сфері є критично важливим для підтримання верховенства права та зміцнення довіри суспільства до судової системи. Системність, прозорість та оперативність виконання судових рішень в Україні залежить від узгодженої взаємодії державних інституцій, якісного нормативно-правового забезпечення та інтеграції сучасних технологічних рішень для моніторингу й контролю. Крім того, удосконалення процесів вимагає міжнародного співробітництва з метою адаптації європейських стандартів та забезпечення взаємного визнання судових рішень. Лише за умови комплексного реформування системи публічного управління у цій сфері можна забезпечити належний захист прав громадян, посилити інституційну спроможність виконавчих органів та закріпити принцип верховенства права, що є основою для сталого розвитку правової держави.

2) Нормативно-правове забезпечення виконання судових рішень в Україні характеризується наявністю розгалуженої системи законодавчих та підзаконних актів, які регулюють різні аспекти виконавчого провадження. Водночас, ця сфера потребує подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародних стандартів, кращих світових практик, а також викликів, які постають перед системою виконання судових рішень на сучасному етапі. Ключовими напрямками розвитку нормативно-правового забезпечення

виконання судових рішень є посилення гарантій незалежності та неупередженості виконавців, вдосконалення процедур звернення стягнення на майно боржників, впровадження альтернативних методів вирішення спорів, а також цифровізація та електронізація виконавчого провадження. Важливу роль у цьому процесі відіграють науково-теоретичні дослідження, а також розвиток юридичної освіти та підвищення кваліфікації працівників органів державної виконавчої служби.

3) Проведене у параграфі 1.3. вивчення зарубіжного досвіду публічного управління процесами виконання судових рішень демонструє наявність значних можливостей для підвищення ефективності системи виконавчого провадження в Україні. Основні тенденції, такі як оптимізація інституційної структури, використання сучасних цифрових технологій, впровадження альтернативних методів вирішення спорів та стимулювання добровільного виконання судових рішень, сприяють підвищенню прозорості та швидкості виконання судових рішень, мінімізуючи при цьому корупційні ризики. Зокрема, такі країни, як Франція, Німеччина та Польща, пропонують різні моделі виконавчих служб (державні або приватні), кожна з яких має свої переваги та забезпечує високий рівень професійності й автономності виконавців. Крім того, використання електронних систем, як у Литві чи Португалії, значно спрощує облік та контроль за виконавчим процесом, сприяє прозорості та доступності інформації для всіх учасників. Підходи до стимулювання боржників, що включають відстрочку виконання, зменшення штрафів та можливість медіації, також показують ефективність у зменшенні навантаження на виконавчі служби. Загалом, адаптація таких методів до українських умов може сприяти розбудові більш ефективної, прозорої та надійної системи публічного управління процесами виконання судових рішень, яка відповідатиме міжнародним стандартам і водночас враховуватиме національну специфіку та реалії.

4) Низька ефективність виконання судових рішень є однією з ключових проблем функціонування системи правосуддя в Україні, яка негативно впливає на рівень довіри громадян до судової влади та державних інституцій загалом.

Про це свідчить, зокрема, низький рівень фактичного виконання судових рішень (лише 18,2% у 2021 році і 22% у 2022 році), а також значна кількість невиконаних судових рішень (понад 1,2 млн на кінець 2021 року). Однією з ключових причин низької ефективності виконання судових рішень є недостатня інституційна спроможність органів державної виконавчої служби, яка проявляється у неуккомплектованості штату державних виконавців (лише 53% у 2021 році), недостатньому рівні матеріально-технічного забезпечення, а також низькому професійному рівні виконавців. Суттєвою перешкодою для ефективного виконання судових рішень є недосконалість законодавчого регулювання виконавчого провадження, зокрема наявність правових колізій та прогалин, ускладненість процедур звернення стягнення на майно боржника, а також недостатня ефективність механізмів примусового виконання судових рішень. Серйозним викликом для системи виконання судових рішень в Україні є високий рівень корупційних ризиків, про що свідчить, зокрема, значна кількість кримінальних проваджень щодо можливих фактів корупції в органах державної виконавчої служби (97 проваджень у 2021 році). Корупційні зловживання в органах державної виконавчої служби не лише порушують права та інтереси учасників виконавчого провадження, але й підривають довіру суспільства до системи правосуддя загалом.

5) За результатами параграфу 2.3., запровадження інституту приватних виконавців мало на меті розвантаження органів державної виконавчої служби та підвищення конкуренції у сфері виконання судових рішень. Водночас, практика функціонування приватних виконавців виявила низку проблем, зокрема недосконалість механізмів їх взаємодії з державними органами та установами, а також недостатню вмотивованість приватних виконавців. Низький рівень правової культури та свідомості громадян є однією з причин невиконання судових рішень, про що свідчить, зокрема, значна кількість протоколів про адміністративні правопорушення, пов'язані з невиконанням судових рішень (понад 180 тис. у 2022 році). Вирішення цієї проблеми потребує проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення, підвищення

доступності та зрозумілості законодавства, а також посилення відповідальності за невиконання судових рішень. Вирішення проблем та викликів у сфері виконання судових рішень в Україні потребує комплексного підходу, який передбачає вдосконалення законодавчого регулювання виконавчого провадження, зміцнення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби та інституту приватних виконавців, посилення боротьби з корупцією, впровадження сучасних інформаційних технологій та електронних систем, а також підвищення рівня правової культури та свідомості громадян.

б) Проведений у параграфі 3.1. і у всьому розділ 2 аналіз стратегічних напрямів розвитку публічного управління процесами виконання судових рішень в Україні дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного та системного підходу до вирішення існуючих проблем у цій сфері. Низька ефективність та результативність виконання судових рішень, зумовлена недостатньою інституційною спроможністю органів державної виконавчої служби, недосконалістю законодавчого регулювання, відсутністю ефективних механізмів контролю та оцінки, низьким рівнем впровадження сучасних інформаційних технологій, а також недостатнім рівнем гарантій прав учасників виконавчого провадження, вимагає впровадження комплексу заходів стратегічного характеру. Ці заходи мають бути спрямовані на підвищення ефективності організаційної структури та кадрового забезпечення органів виконавчої служби, оптимізацію процедур виконавчого провадження, посилення відповідальності боржників, розвиток альтернативних механізмів виконання рішень, підвищення прозорості та підзвітності системи виконання, а також налагодження ефективної взаємодії з міжнародними партнерами. Лише за умови послідовної та скоординованої реалізації цих стратегічних напрямів можливо досягти якісних зрушень у функціонуванні системи виконання судових рішень та забезпечити реальний захист прав і законних інтересів громадян.

7) Впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління процесами виконання судових рішень є необхідною умовою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності виконавчого провадження

в Україні. У роботі (параграф 3.2) запропоновано терміново розробити і обґрунтовано реалізацію таких напрямів, як створення єдиної електронної системи виконавчого провадження, запровадження системи електронних торгів арештованим майном, розвиток систем штучного інтелекту для автоматизації окремих процесів та запровадження мобільних додатків для учасників виконавчого провадження, дозволить суттєво підвищити ефективність роботи виконавців, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити максимальну прозорість і підзвітність системи виконання судових рішень. Ці напрями є цілком реалістичними для впровадження протягом 2024-2025 років, навіть в умовах війни, та не потребують надмірних фінансових витрат. Водночас, їх реалізація потребує комплексного підходу, який включає внесення змін до законодавства, забезпечення належного фінансування та організаційної підтримки, а також проведення навчання та підвищення кваліфікації виконавців. Лише за умови ефективної взаємодії усіх гілок влади та інститутів громадянського суспільства можливо досягти якісних зрушень у функціонуванні системи виконання судових рішень та забезпечити реальний захист прав та інтересів громадян в Україні.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз стану здійснення правосуддя у кримінальних провадженнях та справах про адміністративні правопорушення у 2021 році. URL: <http://surl.li/igpsbn> (дата звернення: 22.11.2024).
2. Бондаренко І. В. Медіація у виконавчому провадженні: перспективи запровадження. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 47-54.
3. Бондаренко І.В. Актуальні питання реформування системи виконавчого провадження в Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 2. С. 55-60.
4. Бондаренко І.В. Дотримання принципів законності, справедливості та пропорційності в процесі виконання судових рішень. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 7. С. 189-192.
5. Бондаренко І.В. Медіація у виконавчому провадженні: перспективи запровадження. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 47-54.
6. Бондаренко І.В. Організаційне забезпечення діяльності органів державної виконавчої служби в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2022. № 1 (15). С. 73-79.
7. Бондаренко І.В. Реалізація арештованого майна як завершальна стадія звернення стягнення на майно боржника. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 10. С. 12-17.
8. Верба-Сидор О. Б. Правосуб'єктність учасників виконавчого провадження: порівняльно-правовий аспект. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2021. № 1. С. 6-12.
9. Верба-Сидор О., Костовська Н. Процедури примусового виконання рішень у країнах ЄС: порівняльно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 4. С. 114-120.
10. Виконання рішень Європейського суду з прав людини: проблеми та перспективи: збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 21 квітня 2021 року). Київ: НДІУ, 2021. 112 с.

11. Господарський процесуальний кодекс України від 06.11.1991 р. № 1798-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12> (дата звернення: 22.11.2024).
12. Дешко Л.М. Міжнародні стандарти виконання судових рішень та їх імплементація у національне законодавство України. *Право України*. 2021. № 8. С. 121-135.
13. Звіт про діяльність Національного антикорупційного бюро України за 2021 рік. URL: [https://nabu.gov.ua/sites/default/files/reports/zvit\\_2021\\_0.pdf](https://nabu.gov.ua/sites/default/files/reports/zvit_2021_0.pdf) (дата звернення: 22.11.2024).
14. Звіт про роботу органів державної виконавчої служби за 2021 рік. URL: <http://surl.li/zipxrb> (дата звернення: 22.11.2024).
15. Звіт про роботу органів державної виконавчої служби за 2022 рік. URL: <https://minjust.gov.ua/files/general/2022/02/10/20220210170502-81.pdf> (дата звернення: 22.11.2024).
16. Іванов А.О. Європейські стандарти примусового виконання судових рішень. *Юридична Україна*. 2021. № 10. С. 39-46.
17. Іванчук А.О. Адаптація законодавства України у сфері виконання судових рішень до європейських стандартів. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Випуск 3. С. 77-82.
18. Ігнатенко Д. Ю. Досвід Франції в побудові ефективної системи виконання судових рішень та рішень інших органів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 34-37.
19. Інформація щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності приватних виконавців за 2021 рік. URL: <https://minjust.gov.ua/files/general/2022/02/10/20220210170502-81.pdf> (дата звернення: 22.11.2024).
20. Кармаза О.О. Інститут медіації у виконавчому провадженні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 4. С. 119-125.
21. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. №

2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 22.11.2024).

22. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004) (дата звернення: 22.11.2024).

23. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 22.11.2024).

24. Костенко В.В. Забезпечення відкритості та прозорості виконавчого провадження як напрям реформування системи виконання судових рішень. *Право та інновації*. 2021. № 1 (33). С. 129-134.

25. Костіна В.В. Шляхи вдосконалення механізмів забезпечення відкритості та прозорості виконавчого провадження в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2021. Випуск 19. С. 92-98.

26. Кравцов Д.М. Виконання судових рішень як завершальна стадія судового розгляду. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 4. С. 68-72.

27. Кушнір Н.М. Особливості виконавчого провадження як завершальної стадії судового процесу. *Право і безпека*. 2020. № 2 (77). С. 134-139.

28. Кушнір Н.М. Правовий статус приватних виконавців: проблемні питання. *Право і суспільство*. 2021. № 3. С. 61-67.

29. Кушнір Н.М. Публічне управління процесами виконання судових рішень: сутність та особливості. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Випуск 3-2. С. 112-117.

30. Макушев П. В., Дігтярний Ю.А. Досвід Франції щодо правового регулювання виконавчого провадження та можливості його використання в Україні. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 58-64.

31. Малихіна Я. А. Особливості функціонування інституту приватних виконавців у Нідерландах. *Право і суспільство*. 2021. № 4. С. 66-72.

32. Малихіна Я. А. Приватні виконавці в Україні та світі: порівняльно-

правовий аналіз. *Право і суспільство*. 2021. № 2. С. 74-80.

33. Малишев Б.В. Виконавче провадження: навчальний посібник. Харків: Право, 2021. 176 с.

34. Малярчук Л. С. Застосування медіації у виконавчому провадженні: досвід зарубіжних країн. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 1. С. 145-151.

35. Мельник О.О. Міжгалузева взаємодія в процесі виконання судових рішень: сутність та особливості. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Випуск 4 (29). Том 2. С. 143-147.

36. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2021 року). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-liutyi-2021r> (дата звернення: 22.11.2024).

37. Петренко В. В. Інформатизація та цифровізація примусового виконання рішень: досвід України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2021. № 52. С. 34-41.

38. Паршина О.Ю. Вплив соціально-економічних та політичних факторів на ефективність виконання судових рішень в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 2 (49). С. 92-97.

39. Петренко В.В. Напрями удосконалення законодавства України у сфері виконання судових рішень. *Держава та регіони*. Серія: Право. 2021. № 3 (73). С. 94-99.

40. Петренко В.В. Правове регулювання виконання судових рішень: теоретичні та практичні аспекти. *Право і суспільство*. 2021. № 3. С. 55-60.

41. Петренко В.В. Проблеми притягнення до відповідальності за невиконання судових рішень. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 11. С. 5-11.

42. Про виконавче провадження : Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (дата звернення:

22.11.2024).

43. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя): Закон України від 02.06.2016 р. № 1401-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19> (дата звернення: 22.11.2024).

44. Про затвердження Інструкції з організації примусового виконання рішень: Наказ Міністерства юстиції України від 02.04.2012 р. № 512/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0489-12> (дата звернення: 22.11.2024).

45. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 р. № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-п> (дата звернення: 22.11.2024).

46. Про затвердження Порядку реалізації арештованого майна: Наказ Міністерства юстиції України від 29.09.2016 р. № 2831/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1301-16> (дата звернення: 22.11.2024).

47. Про затвердження Порядку функціонування Єдиної державної електронної системи виконавчого провадження : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2020 № 666. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/666-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2024).

48. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 22.11.2024).

49. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів : Закон України від 02.06.2016 № 1403-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text> (дата звернення: 22.11.2024).

50. Савкова О.В. Правове регулювання виконавчого провадження в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. Вип. 87. С. 118-125.

51. Савченко О.В. Сучасний стан та перспективи розвитку системи примусового виконання рішень в Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 5. С. 124-132.

52. Сергієнко Н. А. Зарубіжний досвід правового регулювання діяльності органів примусового виконання рішень. *Juris Europensis Scientia*.

2021. № 1. С. 45-49.

53. Соломко Ю. О. Інститут банкрутства фізичних осіб у зарубіжних країнах: порівняльно-правовий аналіз. *Правова держава*. 2021. № 44. С. 145-153

54. Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки, схвалена Указом Президента України від 20 травня 2015 року № 276/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015> (дата звернення: 22.11.2024).

55. Фурса С.Я. Науково-практичний коментар Закону України «Про виконавче провадження». Київ: Алерта, 2021. 716 с.