

## РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.2>

**Акімова Людмила Миколаївна,**

доктор наук з державного управління, професор,

Заслужений працівник освіти України,

професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID ID: 0000-0002-2747-2775

**Акімов Олександр Олександрович,**

доктор наук з державного управління, професор,

Заслужений економіст України,

професор кафедри публічного адміністрування,

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: 0000-0002-9557-2276

**Кутков Олександр Олександрович,**

Збройні Сили України

ORCID ID: 0009-0003-5493-6218

### ТЕОРЕТИЧНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

### THEORETICAL, PSYCHOLOGICAL, AND ADMINISTRATIVE MECHANISMS FOR REFORMING THE ENFORCEMENT PROCEEDINGS SYSTEM: NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

*У статті здійснено всебічний аналіз теоретичних, психологічних та управлінських механізмів, необхідних для реформування системи виконавчого провадження в Україні. Дослідження охоплює як національний, так і міжнародний досвід, включаючи практики приватного виконавчого провадження, що показали високу ефективність у країнах Європейського Союзу, таких як Франція, Німеччина та Литва. Висвітлено необхідність впровадження інституту приватних виконавців в Україні, що передбачає створення законодавчої бази, яка регулюватиме їхній статус, повноваження, права та обов'язки. У статті детально розглянуто пропозицію щодо створення Національної ради приватних виконавців, яка координуватиме діяльність цього інституту, а також запропоновано шляхи вдосконалення професійної підготовки виконавців через розробку нових освітніх програм і стандартів, що відповідають сучасним вимогам.*

*Особливу увагу приділено важливості впровадження цифрових технологій у систему виконавчого провадження. Відзначено необхідність створення публічних реєстрів для забезпечення прозорості діяльності виконавців, що сприятиме підвищенню довіри з боку громадськості. Запропоновано розробити систему страхування професійної відповідальності виконавців, яка стане гарантією якості їхньої роботи і мінімізує ризики для сторін виконавчого провадження. Результати дослідження підтверджують значущість гармонізації національного законодавства із європейськими стандартами та інтеграції найкращих міжнародних практик. Зроблено висновок, що реформування системи виконавчого провадження має базуватися на балансі між публічними і приватними інтересами, що забезпечить ефективність виконання судових рішень, зменшить рівень корупції та підвищить соціальну відповідальність виконавців.*

*Запропоновано комплексний підхід до реформування, який охоплює вдосконалення законодавчої бази, модернізацію організаційних структур, впровадження інноваційних технологій і механізмів управління. Це дозволить не лише оптимізувати строки виконання судових рішень, а й підвищити якість послуг виконавців, сприяти інтеграції України*

до європейського правового простору та забезпечити захист прав громадян та юридичних осіб у процесі виконання рішень.

**Ключові слова:** виконавче провадження, реформа, приватні виконавці, професійна підготовка, цифрові технології, європейський досвід, прозорість, страхування відповідальності, управлінські механізми.

*The article provides a comprehensive analysis of theoretical, psychological, and administrative mechanisms necessary for reforming the enforcement proceedings system in Ukraine. The study encompasses both national and international experiences, including practices of private enforcement proceedings that have demonstrated high efficiency in European Union countries such as France, Germany, and Lithuania. The necessity of introducing the institution of private enforcement agents in Ukraine is highlighted, emphasizing the development of a legislative framework to regulate their status, powers, rights, and obligations. The article discusses in detail the proposal to establish the National Council of Private Enforcement Agents to coordinate the activities of this institution and suggests pathways for improving the professional training of enforcement agents through the development of new educational programs and standards that meet modern requirements.*

*Special attention is given to the importance of implementing digital technologies in the enforcement proceedings system. The need to create public registries to ensure transparency in the activities of enforcement agents is noted, fostering public trust. The article proposes the development of a professional liability insurance system for enforcement agents, which would guarantee the quality of their work and minimize risks for parties involved in enforcement proceedings. The study results underscore the significance of harmonizing national legislation with European standards and integrating the best international practices. It is concluded that reforming the enforcement proceedings system should be based on a balance between public and private interests, ensuring the efficiency of court decision enforcement, reducing corruption levels, and enhancing the social responsibility of enforcement agents.*

*A comprehensive approach to reform is proposed, encompassing the improvement of the legislative framework, modernization of organizational structures, and implementation of innovative technologies and management mechanisms. This approach aims not only to optimize the timelines for enforcing court decisions but also to improve the quality of services provided by enforcement agents, facilitate Ukraine's integration into the European legal space, and ensure the protection of the rights of citizens and legal entities in the enforcement process.*

**Key words:** enforcement proceedings, reform, private enforcement agents, professional training, digital technologies, European experience, transparency, liability insurance, administrative mechanisms.

**Постановка проблеми.** Система виконавчого провадження є ключовим елементом забезпечення верховенства права, що сприяє виконанню судових рішень і захисту прав громадян та юридичних осіб. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних правових систем важливим стає аналіз теоретичних, психологічних і управлінських механізмів реформування цієї сфери. Ефективність виконавчого провадження значною мірою визначається здатністю адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні підходи та враховувати найкращі міжнародні практики.

Національний досвід України у реформуванні виконавчого провадження демонструє прагнення досягти оптимального балансу між публічними та приватними інтересами, зокрема через запровадження інституту приватних виконавців, вдосконалення правових механізмів і використання сучасних технологій. Водночас міжнародний досвід показує важливість комплексного підходу, що охоплює не лише законодавчі зміни, але й психологічні аспекти поведінки сторін процесу, мотивацію виконавців і ефективне управління ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові праці, присвячені реформуванню сис-

теми виконавчого провадження в Україні, підкреслюють важливість інтеграції теоретичних та практичних механізмів для підвищення ефективності цієї сфери. Зокрема, дослідження О. Воробйова акцентує увагу на державно-управлінському аспекті, необхідності адаптації законодавства до сучасних викликів та формуванні інституціональних засад, що сприяють прозорості та результативності виконання рішень. У свою чергу, праця В. Дьордя висвітлює адміністративно-правові аспекти функціонування інституту приватних виконавців, наголошуючи на важливості чіткого правового регулювання і дотримання стандартів професійної діяльності. Міжнародний досвід управління системою виконавчого провадження детально розглянуто у дослідженнях М. Кулави та Л. Мелеха. Зокрема, М. Кулава підкреслює важливість взаємодії державних і приватних виконавців та застосування передових практик ЄС для оптимізації процедур, а Л. Мелех фокусується на правовій інтеграції як інструменті гармонізації національного законодавства із європейськими стандартами. Крім того, дані Асоціації приватних виконавців України акцентує увагу на потребі вдосконалення механізмів відповідальності виконавців і їхньої прозорості, що є ключовими факторами реформування системи.

**Мета статті:** дослідити сучасні механізми реформування системи виконавчого провадження в Україні з урахуванням національних та міжнародних практик, визначити ключові напрями вдосконалення законодавчої бази, організаційних структур і професійної підготовки виконавців.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформування системи виконавчого провадження в Україні є складним процесом, що вимагає врахування теоретичних, психологічних та управлінських аспектів.

*Теоретичні механізми* передбачають аналіз існуючих правових норм та їх адаптацію до сучасних вимог. Зокрема, вивчення практик організаційно-правової розбудови систем виконавчого провадження в державах-членах ЄС сприяє формуванню ефективної політики у сфері примусового виконання рішень.

*Психологічні механізми* стосуються підготовки та мотивації кадрів, залучених до виконавчого провадження. Важливо забезпечити належний рівень професійної підготовки державних і приватних виконавців, а також створити умови для їхньої психологічної стійкості та мотивації до ефективної роботи.

*Управлінські механізми* включають розробку та впровадження сучасних моделей адміністративної діяльності органів державної виконавчої служби. Це передбачає оптимізацію структури, функцій та повноважень державних і приватних виконавців, а також впровадження цифрових технологій для підвищення прозорості та ефективності процесу.

Загалом, успішне реформування системи виконавчого провадження в Україні можливе за умови комплексного підходу, що враховує теоретичні основи, психологічні аспекти підготовки кадрів та ефективні управлінські практики.

Вивчення міжнародного досвіду та адаптація найкращих практик сприятимуть створенню дієвої та справедливої системи виконання судових рішень.

Однією з ключових проблем у сфері виконавчого провадження є низька зацікавленість виконавців у своєчасному і якісному виконанні судових рішень. У цьому контексті ефективним може стати впровадження моделі, що базується на засадах приватного виконавчого провадження, аналогічно до практики Франції. Приватні виконавці, зацікавлені у результатах своєї діяльності, демонструють вищу ефективність і дотримання строків виконання. Застосування подібного підходу в Україні дозволить стимулювати виконавців матеріально, водночас забезпечуючи прозо-

рість оплати їхніх послуг, що регулюватиметься національним законодавством залежно від складності справи. Особливу увагу необхідно приділити соціально значущим документам, таким як аліменти, виконання яких повинно бути гарантовано незалежно від можливості стягнення високої оплати.

Існує нагальна потреба у вдосконаленні механізмів відповідальності виконавців. Законопроект №9407 передбачає цивільно-правову, адміністративну, кримінальну та дисциплінарну відповідальність виконавців за бездіяльність чи неналежне виконання рішень [6]. Однак, крім закріплення відповідальності, необхідно розробити чіткі алгоритми діяльності виконавців, що забезпечить прозорість і справедливість накладання санкцій. У цьому контексті важливо враховувати найкращі міжнародні практики, зокрема моделі приватного виконавчого провадження у країнах ЄС (Франція, Німеччина, Литва, Естонія), де приватні виконавці працюють на засадах публічно-правового регулювання, що мінімізує ризики корупції.

Запровадження інституту приватних виконавців в Україні передбачає створення нормативної бази, яка визначатиме статус, повноваження, функції та процедуру ліцензування приватних виконавців. Пропонується створення Національної ради приватних виконавців під егідою Міністерства юстиції для координації діяльності виконавців, а також професійного об'єднання, яке здійснюватиме управління та контроль. Важливим аспектом реформування є впровадження ефективних механізмів відбору та підготовки виконавців, включаючи розробку професійних стандартів, підвищення кваліфікації та формування компетентнісних моделей.

Для забезпечення ефективності реформ у виконавчому провадженні необхідно врахувати досвід міжнародних проектів, таких як EU Project Pravo-Justice, які підтверджують значущість подальшого розвитку інституту приватних виконавців. Наприклад, дані Асоціації приватних виконавців України свідчать про високу ефективність діяльності приватних виконавців порівняно з державними органами. У першому півріччі 2021 року приватні виконавці реалізували арештоване майно на суму понад 1 млрд гривень, що значно перевищує показники державної виконавчої служби [5].

Загалом реформування системи виконавчого провадження в Україні має орієнтуватися на підвищення прозорості, ефективності та відповідальності, а також на впровадження сучасних механізмів управління і підготовки виконавців, що відповідають європейським стандартам.

Враховуючи євроінтеграційні пріоритети України, реформування системи виконавчого провадження повинно ґрунтуватися на адаптації національного законодавства до стандартів ЄС. Важливими орієнтирами у цьому процесі є принципи верховенства права, налагодження правового співробітництва та залучення інститутів громадянського суспільства. Основою для таких змін є міжнародні документи, зокрема Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначає необхідність гармонізації законодавства у сфері забезпечення прав людини, подолання корупції та підвищення ефективності державного управління. Національні програми, такі як Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства ЄС, також передбачають трансформацію виконавчого провадження з урахуванням міжнародного досвіду [4].

Європейська практика демонструє ефективність систем, що базуються на залученні приватних виконавців, які працюють на публічно-правових засадах із чітким дотриманням законодавства. Такий підхід сприяє зменшенню рівня корупції та підвищенню ефективності виконання судових рішень. Зокрема, досвід Німеччини, Франції, Литви та Естонії свідчить про успішне функціонування інституту приватних виконавців. Їх дії регулюються законом, а оплата послуг є фіксованою, що створює умови для прозорої взаємодії з боржниками. Застосування цих принципів в Україні може допомогти подолати кризу у сфері виконавчого провадження, оптимізувати строки проведення виконавчих дій, підвищити довіру до системи правосуддя та забезпечити реальний захист прав громадян.

В умовах реформування системи виконавчого провадження в Україні важливою є розробка чітких вимог до претендентів, які бажають займатися виконавчою діяльністю. Пропонується встановити такі основні критерії: наявність вищої освіти за спеціальністю, пов'язаною з виконавчим провадженням; досягнення 25-річного віку; обов'язкове стажування протягом одного року під наглядом досвідчених приватних виконавців. Окрім цього, необхідним є проходження кваліфікаційної комісії, яка незалежно оцінює морально-ділову якість претендентів. Для офіційного здійснення діяльності передбачається отримання ліцензії, що видається на 4 роки і діє на всій території України. Додатково пропонується введення добровільного страхування цивільно-правової відповідальності виконавців [3].

Національний досвід у поєднанні з кращими практиками Франції, Німеччини та інших країн

ЄС демонструє, що впровадження приватної моделі виконавчого провадження дозволяє підвищити ефективність виконання судових рішень. У Франції приватні виконавці отримують ліцензію, а їх діяльність регулюється державою і професійними об'єднаннями, що забезпечує високий рівень прозорості та підзвітності. Аналогічний підхід доцільно застосувати і в Україні, передбачивши координацію дій приватних виконавців Національною радою приватних виконавців при Міністерстві юстиції та професійною громадською організацією, яка також візьме на себе обов'язок підтримки навчання, підвищення кваліфікації та моніторингу етичності їх діяльності [1].

Важливим аспектом реформування є забезпечення професійної підготовки виконавців через створення нових освітньо-кваліфікаційних програм. Наприклад, у Франції та Німеччині застосовується дуальна система освіти, яка поєднує теоретичне навчання з практичним стажуванням у виконавчих структурах. В Україні доцільно створити програму бакалавра "Теорія та засади виконавчого провадження" з чітким акцентом на практичні навички. Принципи підготовки мають включати особистісно-професійну орієнтацію, реальність умов навчання та розвиток компетенцій [2].

Запровадження публічного реєстру приватних виконавців та їхньої діяльності також сприятиме підвищенню довіри суспільства. Такий реєстр дозволить демонструвати рівень компетентності виконавців і стане інструментом зворотного зв'язку через оцінку їхньої роботи клієнтами. Окрім цього, необхідно врегулювати питання страхування професійної відповідальності, що стане додатковою гарантією безпеки для сторін виконавчого провадження.

Особливу увагу слід приділити створенню професійної громадської організації, яка забезпечить контроль за діяльністю приватних виконавців, моніторинг виконання ними етичних норм, а також організацію навчальних програм. Така організація має узгоджувати дії з Міністерством юстиції, надавати консультації виконавцям та розробляти рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази.

Загалом запропоновані механізми реформування системи виконавчого провадження в Україні сприятимуть підвищенню її ефективності, прозорості та довіри суспільства. Впровадження приватної моделі, заснованої на національному та міжнародному досвіді, дозволить забезпечити баланс між державним контролем і свободою діяльності приватних виконавців.

**Висновки.** Загалом, успішне реформування системи виконавчого провадження в Україні можливе за умови інтеграції теоретичних, психологічних та управлінських механізмів. Теоретичні аспекти передбачають адаптацію національного законодавства до європейських стандартів із врахуванням міжнародного досвіду. Зокрема, впровадження моделі приватного виконавчого провадження, успішно застосованої у країнах ЄС, може значно підвищити ефективність виконання судових рішень. Приватні виконавці, зацікавлені у результатах своєї діяльності, демонструють вищу ефективність та прозорість виконання, водночас забезпечуючи захист соціально значущих документів.

Реформування потребує створення нормативної бази, яка визначатиме статус, повноваження та механізми контролю діяльності виконавців. Важливим є створення публічного реєстру виконавців, що сприятиме прозорості та підвищенню довіри суспільства. Особливу увагу слід приділити розробці стандартів професійної підготовки, програмам підвищення кваліфікації та впровадженню системи незалежного страхування професійної відповідальності. Комплексний підхід, що враховує кращі міжнародні практики та адаптований до національного контексту, забезпечить ефективність, прозорість та справедливість системи виконавчого провадження.

#### REFERENCES:

1. Vorobyov, O. (2023). Teoretychni zasady rozvytku ta udoskonalennia systemy vykonavchoho provadzhennia v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Theoretical Foundations for the Development and Improvement of the Enforcement Proceedings System in Ukraine: Public Administration Aspect]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* [Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement], (4), 17–30. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-17-30> (accessed on 04.12.2024) [in Ukrainian].
2. Dyorjay, V.I. (2022). Administratyvno-pravovi zasady funktsionuvannia instytutu pryvatnykh vykonavtsiv v Ukraini [Administrative and Legal Principles of the Functioning of the Institute of Private Executors in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya PRAVO* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series], Issue 69, 281–286. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.69.47> (accessed on 04.12.2024) [in Ukrainian].
3. Kulava, M.K. (2018). Derzhavne upravlinnia vzaiemodiieiu orhaniv derzhavnoi vykonavchoi sluzhby ta pryvatnykh vykonavtsiv: mizhnarodnyi dosvid [State Management of the Interaction Between State Enforcement Agencies and Private Executors: International Experience]. *Publichne uriaduvannia* [Public Governance], No. 15(5), 112–122. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2018-15-5-112-122> (accessed on 04.12.2024) [in Ukrainian].
4. Melekh, L.V. (2024). Pravova intehratsiia ta yii vplyv na systemu vykonavchoho provadzhennia [Legal Integration and Its Impact on the System of Enforcement Proceedings]. *Aktualni problemy vykonavchoho provadzhennia* [Current Issues of Enforcement Proceedings]. *Visnyk APVU* [Bulletin of APVU], No. 1(2)/2024. [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7363/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9F%D0%92%D0%A3%20%E2%84%96%201%282%29\\_2024.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7363/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9F%D0%92%D0%A3%20%E2%84%96%201%282%29_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com) (accessed on 04.12.2024) [in Ukrainian].
5. Ofitsiynyi sait Asotsiatsii pryvatnykh vykonavtsiv Ukrainy [Official Website of the Association of Private Executors of Ukraine]. URL: <https://www.facebook.com/pg/apvu.com.ua/posts/> (accessed on 04.12.2024) [in Ukrainian].
6. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro vykonavche provadzhennia» shchodo deiakykh pytan vykonannia vykonavchykh provadzen ta vidpovidalnosti vykonavtsiv vid 9407 vid 20.06.2023 [Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine "On Enforcement Proceedings" Regarding Certain Issues of Enforcement Proceedings and the Responsibility of Executors No. 9407 dated 20.06.2023]. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42128> (accessed on 04.12.2024) [in Ukrainian].