

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХОМЕТА АНАСТАСІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Удосконалення діяльності органу державної виконавчої служби

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм -21
Хомета Анастасія Володимирівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ	6
1.1. Суть, завдання та основні принципи діяльності органу державної виконавчої служби.....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності органу державної виконавчої служби.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГУСЯТИНСЬКОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ У ЧОРТКІВСЬКОМУ РАЙОНІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ	19
2.1. Організаційне забезпечення діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби.....	19
2.2. Оцінка ефективності реалізації завдань досліджуваного органу державної виконавчої служби у контексті реалізації реформ.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ	31
3.1. Впровадження електронних сервісів, цифрових технологій та автоматизації виконавчого провадження у діяльність досліджуваного органу державної виконавчої служби.....	31
3.2. Підвищення професійної компетентності державних виконавців в процесі забезпечення ефективної діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби.....	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаціями у сфері правової системи та державного управління. Одним із ключових напрямів цих змін є забезпечення ефективного функціонування механізмів примусового виконання рішень судів та інших органів, що мають обов'язкову силу. Державна виконавча служба виступає важливим інститутом у системі захисту прав і свобод громадян, адже саме від її діяльності залежить реальне втілення принципу верховенства права та довіра суспільства до правосуддя. Водночас, наявність законодавчої бази та організаційних структур, практика функціонування органів державної виконавчої служби свідчить про низку проблем: затягування строків виконання рішень, недостатню ефективність застосування заходів примусу, кадрові та організаційні труднощі, а також обмеженість цифрових інструментів у процесі роботи. Ці фактори знижують результативність діяльності служби та негативно впливають на рівень правової захищеності громадян і суб'єктів господарювання.

В контексті вищезазначеного актуальним є пошук шляхів удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби, що відповідає стратегічним завданням реформування правової системи України та інтеграції у європейський правовий простір. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення нормативно-правового регулювання, оптимізацію організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення професійної компетентності працівників.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби знайшла відображення у працях українських та зарубіжних науковців. Зокрема, дослідженням правових основ примусового виконання займалися О. Бандурка, М. Козюбра, О. Русецька, які акцентували увагу на необхідності посилення

гарантій захисту прав учасників виконавчого провадження. Праці І. Кресіної та О. Олійник присвячені питанням реформування інститутів правосуддя та їх взаємодії з виконавчою службою. У сучасних дослідженнях підкреслюється важливість цифровізації процесів виконання та впровадження електронних реєстрів. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, комплексне дослідження шляхів удосконалення діяльності державної виконавчої служби з урахуванням новітніх викликів та європейських стандартів залишається актуальним і потребує подальшої розробки.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності органів державної виконавчої служби.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити сутність, завдання та основні принципи діяльності органу державної виконавчої служби;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення діяльності органу державної виконавчої служби;
- проаналізувати організаційне забезпечення діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби;
- здійснити оцінку ефективності реалізації завдань досліджуваного органу державної виконавчої служби у контексті реалізації реформ;
- надати рекомендації щодо впровадження електронних сервісів, цифрових технологій та автоматизації виконавчого провадження;
- розробити напрями щодо підвищення професійної компетентності державних виконавців в процесі забезпечення ефективної діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби.

Об'єктом дослідження є діяльність органів державної виконавчої служби України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення функціонування органів державної виконавчої служби.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціально-правових методів: діалектичний метод – для розкриття взаємозв'язку правових явищ; системно-структурний аналіз – для дослідження організаційної побудови виконавчої служби; формально-юридичний метод – для аналізу нормативних актів; статистичний метод – для узагальнення показників діяльності органів державної виконавчої служби.

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у процесі реформування виконавчої служби та підвищення ефективності її функціонування.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025 р.) шляхом опублікування тез доповіді «Удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025), а також на науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.) та відображені у тезах доповіді «Особливості функціонування органів державної виконавчої служби» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ

1.1. Суть, завдання та основні принципи діяльності органу державної виконавчої служби

Органи державної виконавчої служби є спеціалізованими інституціями у системі публічної влади, що забезпечують примусове виконання судових рішень та рішень інших юрисдикційних органів. Органи державної виконавчої служби являють собою ключову ланку у механізмі реалізації принципу верховенства права та забезпечення обов'язковості судових рішень. Відтак, діяльність Державної виконавчої служби (ДВС) спрямована на забезпечення реального відновлення порушених прав, свобод та інтересів громадян і юридичних осіб, а також на утвердження авторитету судової влади.

Без ефективного виконання рішень суду правосуддя втрачає свою дієвість, а права та свободи громадян залишаються декларативними. Саме тому ДВС виступає гарантом реалізації правової визначеності, забезпечуючи баланс між інтересами держави, суспільства та окремих осіб. У такому контексті ДВС функціонує як правозастосовний орган, який поєднує у собі дві взаємопов'язані ролі:

- орган державного примусу, що реалізує владні повноваження у сфері виконання рішень;
- гарант правового захисту, який забезпечує відновлення прав та інтересів громадян і юридичних осіб.

ДВС забезпечує завершеність правосуддя, утверджує верховенство права та сприяє формуванню довіри до судової системи. У цьому полягає її фундаментальна роль у правовій державі: перетворювати судові рішення з формального документа на реальний інструмент відновлення справедливості та захисту прав людини.

«У структурному вимірі органи ДВС функціонують як складова системи Міністерства юстиції України, маючи центральний апарат та територіальні підрозділи. Вони діють на основі спеціального законодавства, зокрема Закону України «Про виконавче провадження» та Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень» [29, 32].

Організаційна структура ДВС побудована за принципом ієрархічної підпорядкованості та функціональної спеціалізації, що забезпечує єдність державної політики у сфері виконавчого провадження та ефективність її реалізації на практиці. Така побудова дозволяє забезпечити баланс між єдиною державною політикою та потребами конкретних територіальних громад. Організаційна структура відображає класичну модель адміністративної системи, де поєднуються централізоване управління та децентралізоване виконання. Вона складається з кількох рівнів (центральний, регіональний, місцевий) управління та виконання, кожен з яких має власні завдання і компетенції (рис. 1.1). Так, центральний рівень представляє Міністерство юстиції України, яке через Департамент державної виконавчої служби здійснює загальне керівництво та координацію діяльності всієї системи.

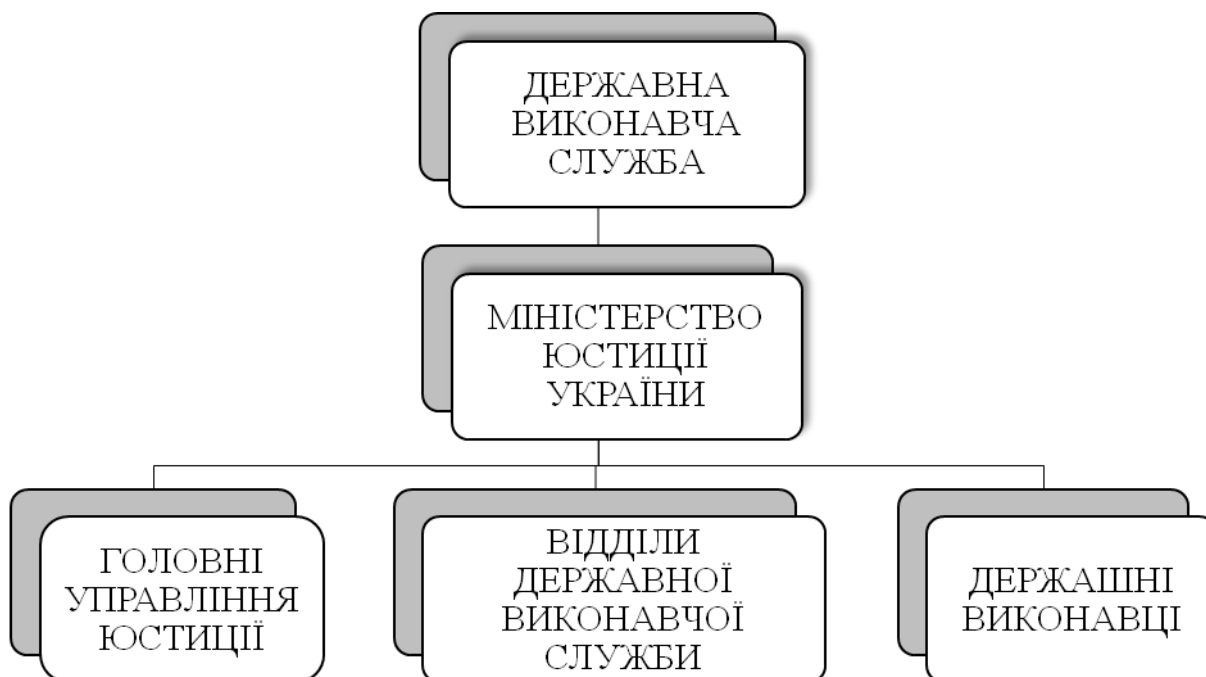


Рис. 1.1. Організаційна структура Державної виконавчої служби

Примітка. Складено автором на основі [23]

«Основними завданнями Міністерства юстиції України є: формування нормативно-правової бази у сфері виконавчого провадження; методичне забезпечення та інструктивна робота з територіальними органами; контроль за законністю та ефективністю виконання рішень; кадрова політика, професійна підготовка та атестація державних виконавців; узагальнення практики та розробка пропозицій щодо її вдосконалення» [32].

Регіональний рівень ДВС формують Головні управління юстиції в областях та місті Києві, що виконують роль проміжної ланки між центральним апаратом та місцевими відділами. Їх діяльність передбачає: організацію роботи місцевих органів ДВС; контроль за дотриманням законності та строків виконання рішень; надання методичної допомоги та консультацій; забезпечення взаємодії з іншими державними та місцевими органами.

На місцевому рівні функціонують відділи державної виконавчої служби у районах, містах та районах у містах, які є основною ланкою безпосереднього виконання рішень. Такі відділи здійснюють: відкриття виконавчих проваджень; проведення виконавчих дій (опис майна, арешт, стягнення коштів, виселення, передача майна тощо); взаємодію з органами місцевого самоврядування, поліцією, банками та іншими установами; захист прав учасників виконавчого провадження.

«Посадовими особами Державної виконавчої служби є державні виконавці, які здійснюють примусове виконання судових рішень та рішень інших органів відповідно до законодавства. Їхня діяльність має ключове значення для забезпечення верховенства права, оскільки саме вони реалізують остаточну стадію правосуддя – виконання рішень. Завдання державних виконавців полягають у наступному: прийняття виконавчих документів до виконання та відкриття виконавчого провадження; вжиття заходів примусового виконання: арешт майна, звернення стягнення на кошти, вилучення та передача майна, виселення чи вселення боржника/стягувача; забезпечення прав учасників провадження – боржника, стягувача, третіх осіб; складання процесуальних актів (постанов, актів опису та арешту майна, протоколів);

здійснення контролю за виконанням рішень та звітування перед керівництвом» [32]. Відтак, діяльність державних виконавців поєднує риси адміністративної та процесуальної функції: з одного боку – вони є представниками держави, з іншого – діють у межах конкретного провадження, забезпечуючи баланс інтересів сторін.

Діяльність органу державної виконавчої служби ґрунтується на чітко визначених завданнях і принципах, які гарантують законність, ефективність та справедливість виконавчого провадження. При цьому, ключові завдання органу державної виконавчої служби класифікують за кількома напрямками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація основних завдань органу державної виконавчої служби

№	Вид завдань	Зміст завдань
1	Правозахисні завдання	<ul style="list-style-type: none"> • Реальне відновлення порушених прав та інтересів громадян і юридичних осіб. • Забезпечення виконання рішень щодо майнових та немайнових вимог (стягнення коштів, виселення, поновлення на роботі, передача майна тощо). • Гарантування рівності сторін у виконавчому провадженні та захист від неправомірних дій.
2	Організаційно-правові завдання	<ul style="list-style-type: none"> • Організація процесу примусового виконання рішень відповідно до вимог закону. • Контроль за дотриманням строків та процедур виконавчого провадження. • Забезпечення прозорості та відкритості виконавчих дій. • Формування практики застосування заходів примусового виконання, що відповідають принципу співмірності.
3	Соціально-правові завдання	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримання довіри суспільства до судової системи та державної влади. • Сприяння утвердженню правової культури та дисципліни виконання рішень. • Забезпечення стабільності правовідносин та правової визначеності
4	Державні завдання	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація функції державного примусу у сфері правосуддя. • Зміцнення авторитету судової влади як незалежної гілки державної влади. • Виконання міжнародних зобов'язань України щодо забезпечення права на справедливий суд і ефективний засіб юридичного захисту.

Примітка. Складено автором на основі [32]

В контексті вищезазначеного основні завдання органу державної виконавчої служби передбачають:

- забезпечення обов'язковості виконання судових рішень як ключової гарантії верховенства права;
- захист прав та законних інтересів учасників виконавчого провадження шляхом застосування передбачених законом заходів;
- організацію та здійснення виконавчих дій щодо майнових і немайнових рішень (стягнення коштів, виселення, передача майна тощо);
- контроль за дотриманням процесуальних строків та пропорційності застосованих заходів;
- сприяння правовій визначеності та формуванню довіри до судової системи.

Органи Державної виконавчої служби функціонують як складова системи правосуддя, забезпечуючи реальне виконання судових рішень та актів інших органів. Їхня діяльність ґрунтується на низці правових і організаційних принципів, які визначають характер та спрямованість роботи державних виконавців (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні принципи органу державної виконавчої служби

Примітка. Складено автором на основі [32]

Принцип законності означає, що всі дії державних виконавців здійснюються виключно на підставі та в межах закону. При цьому, виконавець не має права виходити за межі виконавчого документа чи застосовувати заходи, не передбачені законодавством. Законність гарантує захист прав і свобод учасників виконавчого провадження та запобігає свавіллю. Разом з тим, у відповідності до принципу верховенства права виконання рішень має забезпечувати реальне відновлення порушених прав та інтересів громадян і юридичних осіб. Разом з тим, ДВС виступає інструментом реалізації судової влади, а отже – гарантом справедливості та правової визначеності. Цей принцип передбачає пріоритет прав людини над інтересами держави чи окремих суб'єктів.

Принцип обов'язковості виконання рішень вказує на те, що судові рішення та акти інших органів є обов'язковими для виконання на всій території України. Державний виконавець не може ставити під сумнів їхню законність чи доцільність, а лише забезпечує їхнє виконання. Невиконання рішень тягне юридичну відповідальність як для боржника, так і для посадових осіб. Водночас дотримуючись принципу неупередженості та рівності сторін виконавець зобов'язаний діяти об'єктивно, не надаючи переваг жодній стороні. Разом з тим, усі учасники виконавчого провадження мають рівні права на захист своїх інтересів. Неупередженість забезпечує довіру суспільства до інституту примусового виконання.

На основі принципу пропорційності заходів примусового виконання заходи, які застосовує виконавець, повинні відповідати меті та характеру рішення. Виконання не може створювати надмірних обмежень чи шкоди для боржника понад необхідне. Водночас пропорційність є проявом гуманізації виконавчого процесу. У свою чергу принцип гласності та прозорості передбачає, що сторони мають право бути поінформованими про всі процесуальні дії виконавця. При цьому, виконавчі документи, постанови та

акти складаються у письмовій формі та доводяться до відома учасників. Прозорість діяльності ДВС сприяє запобіганню корупційним ризикам.

Принцип оперативності та ефективності вказує на те, що виконавчі дії повинні здійснюватися у встановлені законом строки. Зволікання чи бездіяльність виконавця є порушенням його службових обов'язків. Ефективність означає досягнення реального результату – фактичного виконання рішення. У відповідності до принципу відповідальності державного виконавця останній несе дисциплінарну, адміністративну чи кримінальну відповідальність за порушення закону. У свою чергу відповідальність є гарантією добросовісності та професійності його діяльності. Контроль за роботою виконавців здійснюють як органи юстиції, так і суди.

Згідно принципу централізованого управління та ієрархічності ДВС має чітку вертикаль підпорядкування: від Міністерства юстиції до місцевих відділів. Це забезпечує єдність практики застосування законодавства та контроль за діяльністю виконавців. Ієрархічність дозволяє швидко реагувати на порушення та координувати роботу всієї системи.

Отже, органи державної виконавчої служби є ключовим елементом системи забезпечення прав і свобод людини, оскільки їх діяльність спрямована на практичне втілення судових рішень. Саме через виконання рішень судів ДВС утверджує авторитет правосуддя, сприяє зміцненню правової держави та формує довіру суспільства до інститутів влади.

1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності органу державної виконавчої служби

Нормативно-правове забезпечення діяльності органів державної виконавчої служби базується на комплексі законодавчих актів, які визначають правові засади, організаційну структуру та процедури примусового виконання судових рішень. Правова основа діяльності органів державної виконавчої служби в Україні має багаторівневу структуру, що включає конституційні

положення, закони, підзаконні акти, процесуальні кодекси та міжнародні стандарти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ієрархія нормативно-правового забезпечення діяльності органу державної виконавчої служби

Рівень	Приклади актів	Значення
Конституційний	Конституція України	Основні принципи верховенства права, обов'язковість виконання рішень
Законодавчий	Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», Закон України «Про виконавче провадження»	Правові засади організації діяльності ДВС
Підзаконний	Постанови КМУ, накази Мін'юсту, інструкції	Деталізація процедур, організаційні аспекти
Міжнародний	Європейська конвенція, пакти ООН, практика ЄСПЛ	Гарантії права на справедливий суд та ефективне виконання рішень

Примітка. Складено автором на основі [28, 29, 31, 32]

«Конституція України закріплює принцип верховенства права та обов'язковість судових рішень для всіх органів державної влади, посадових осіб та громадян. Зокрема, стаття 129 КУ визначає, що судові рішення є обов'язковим до виконання. Це положення формує фундамент для діяльності органів державної виконавчої служби, адже саме вони забезпечують практичну реалізацію конституційного принципу обов'язковості судових актів. Держава бере на себе обов'язок забезпечити реальне виконання рішень суду, а контроль за цим здійснює суд» [14]. Відтак, конституційні норми виступають первинною правовою основою, яка визначає місце виконавчої служби у системі гарантій правосуддя. Разом з тим, Конституція лише проголошує принцип обов'язковості судових рішень, але не містить конкретних механізмів їх практичного виконання, а також чітких положень щодо організації виконавчої служби, її статусу та гарантій діяльності. Це створює потребу у спеціальних законах, які заповнюють існуючі прогалини.

Конституційними гарантіями діяльності органу ДВС є:

- незалежність судової влади та обов'язковість її рішень, що забезпечує правову основу для діяльності виконавців;
- пряма дія норм Конституції, що дозволяє учасникам виконавчого провадження посилалися безпосередньо на конституційні гарантії у випадку порушень;
- контроль і відповідальність органів влади – діяльність ДВС підлягає парламентському, судовому та адміністративному контролю, що гарантує дотримання прав громадян.

«Конституція України закріплює фундаментальні засади функціонування державної влади, які безпосередньо стосуються організації та діяльності державної виконавчої служби, зокрема: верховенство права (ст. 8) – діяльність ДВС має здійснюватися виключно на підставі закону, у спосіб, визначений правовими нормами; обов'язковість судових рішень (ст. 129-1) – судові рішення є обов'язковими до виконання, а держава гарантує їх реалізацію через систему виконавчого провадження; принцип законності (ст. 19) – органи державної влади, включно з ДВС, діють лише в межах повноважень, визначених Конституцією та законами України» [14].

«Важливим нормативно-правовим документом, що регламентує діяльність органів державної виконавчої служби є Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» № 1403-VIII від 2 червня 2016 р. Цей закон визначає правовий статус державних та приватних виконавців, їхні повноваження, права та обов'язки. Законом встановлюються вимоги до професійної підготовки виконавців, процедури їх призначення та дисциплінарної відповідальності. Цей документ заклав основу для формування конкурентного середовища у сфері виконання рішень, що має стимулювати якість та швидкість виконання» [32]. Нормативний документ запровадив інститут приватних виконавців, що стало важливим кроком у реформуванні системи виконання рішень, спрямованим на підвищення ефективності та конкуренції. Водночас запровадження інституту

приватних виконавців у системі примусового виконання рішень має як позитивні, так і проблемні аспекти. В сучасних умовах виокремлюють низку недоліків, що можуть впливати на ефективність та справедливість функціонування цього інституту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Недоліки запровадження інституту приватних виконавців

Недоліки	Зміст недоліків
Неповна інтеграція приватних виконавців	Діяльність приватних виконавців обмежена низкою категорій справ (наприклад, щодо державного майна чи соціально значущих рішень), що знижує ефективність реформи
Нерівність у доступі до професії	Високі вимоги до кандидатів (стаж, фінансові гарантії) обмежують конкуренцію та звужують коло осіб, які можуть стати приватними виконавцями.
Недостатня врегульованість дисциплінарної відповідальності	Механізми контролю та притягнення до відповідальності залишаються складними та не завжди прозорими. Відсутність прозорих механізмів моніторингу діяльності приватних виконавців знижує довіру суспільства до інституту загалом.
Обмеженість доступу до правосуддя	Вартість послуг приватних виконавців є високою для соціально вразливих груп населення, що створює ризик нерівності у можливості реалізації права на ефективне виконання судового рішення.

Примітка. Складено автором на основі [25]

Ключовим нормативним актом, що регулює сферу примусового виконання рішень, є Закон України «Про виконавче провадження» № 1404-VIII від 02.06.2016 року. Закон формує процесуальну основу діяльності виконавців, поєднуючи традиційні механізми примусу з новими цифровими інструментами. Цей нормативний документ визначає:

- правовий статус державного виконавця;
- порядок відкриття та здійснення виконавчого провадження;
- рішення, що підлягають примусовому виконанню;
- вимоги до виконавчих документів;
- права та обов'язки сторін виконавчого процесу;

- механізми застосування заходів примусового виконання (арешт майна, звернення стягнення на доходи, вилучення майна тощо).

«Закон України «Про виконавче провадження» встановлює гарантії прав боржника та стягувача, що забезпечує баланс інтересів сторін. Важливим є положення про можливість оскарження дій державного виконавця у судовому порядку, що сприяє дотриманню принципу законності та захисту прав людини» [29]. Закон також передбачає функціонування Автоматизованої системи виконавчого провадження та Єдиного реєстру боржників, що сприяє прозорості та контролю за діяльністю виконавців. Водночас суттєвими недоліками ЗУ «Про виконавче провадження» є те, що цей правовий документ містить надмірно деталізовані процесуальні норми, що ускладнюють роботу виконавців і створюють можливості для зловживань боржниками. Недостатньо ефективними залишаються заходи примусу, зокрема арешт майна та звернення стягнення на доходи часто не забезпечують реального виконання рішень через проблеми з пошуком активів боржника. Не зважаючи на передбачену законом Автоматизовану систему виконавчого провадження, її функціонал є не повністю реалізований, що знижує прозорість і швидкість виконання. При цьому, значний перелік рішень, які не підлягають виконанню приватними виконавцями, створює дисбаланс між державним та приватним сектором.

Підзаконними нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність органів державної виконавчої служби є Постанови Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства юстиції України та методичні рекомендації й інструкції. Так, Постанови Кабінету Міністрів України деталізують організаційні аспекти роботи виконавчої служби, порядок фінансування та матеріально-технічного забезпечення, питання ведення Єдиного державного реєстру виконавчих проваджень, а також порядок взаємодії з іншими органами влади.

Накази Міністерства юстиції України регламентують практичні процедури виконання рішень (порядок арешту майна, звернення стягнення на заробітну плату, реалізацію майна через електронні торги), ведення реєстрів,

застосування заходів примусу. На основі наказів встановлюються також стандарти професійної діяльності державних виконавців, включаючи правила етики та дисциплінарної відповідальності. Разом з тим, методичні рекомендації та інструкції спрямовані на уніфікацію практики та забезпечення правової визначеності. Водночас, велика кількість інструкцій та методичних рекомендацій призводить до дублювання норм і правової невизначеності, а постійні оновлення ускладнюють стабільність правозастосування та створюють ризики для правової визначеності. Різні інструкції також можуть по-різному трактувати порядок виконання рішень, що породжує неоднакову практику в регіонах.

Підзаконні нормативні акти виконують роль внутрішнього регулятора, деталізуючи процедури та механізми реалізації законодавчих норм. При цьому, міжнародні правові стандарти формують зовнішній орієнтир для діяльності органів державної виконавчої служби, забезпечуючи відповідність української системи європейським та світовим вимогам. Їх взаємодія створює комплексну систему правового забезпечення, що гарантує ефективність та законність виконавчого провадження.

Діяльність органів ДВС узгоджується з міжнародними зобов'язаннями України, зокрема з Європейською конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод, яка гарантує право на справедливий суд та ефективне виконання рішень. Основним орієнтиром є принцип ефективного доступу до правосуддя, який включає не лише право на судовий розгляд, але й право на реальне виконання судового рішення. При цьому практика Європейського суду з прав людини має важливе значення для формування національних стандартів у сфері виконавчого провадження. Так, впровадження інституту приватних виконавців відповідає моделі, поширеній у країнах ЄС, де конкуренція між державними та приватними виконавцями стимулює якість послуг. Разом з тим, існуючі законодавчі акти в Україні створили сучасну нормативну базу для діяльності органів виконавчої служби, яка характеризується: поєднанням державного та приватного секторів; цифровізацією процесів (реєстри,

автоматизовані системи); деталізацією процедур та гарантій прав учасників провадження; орієнтацією на європейські стандарти.

Документи Ради Європи визначають вимоги до організації системи примусового виконання рішень: незалежність виконавців, професійна етика, належне фінансування та контроль. Важливим є принцип пропорційності заходів примусового виконання, який передбачає баланс між інтересами стягувача та боржника. Водночас міжнародний пакт про громадянські і політичні права закріплює право на ефективний засіб правового захисту, що включає виконання рішень компетентних органів. При цьому практика Комітету ООН з прав людини підкреслює, що держава зобов'язана забезпечити реальне виконання рішень судів як складову верховенства права.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності органів ДВС має комплексний характер, поєднуючи конституційні принципи, спеціальне законодавство та адміністративно-правові засоби. Це створює умови для реалізації прав і свобод громадян, а також для забезпечення балансу між інтересами держави та приватних осіб. Водночас ці акти потребують подальшої кодифікації та вдосконалення, зокрема у сфері дисциплінарної відповідальності виконавців, розширення цифрових інструментів та усунення надмірної складності процедур.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ГУСЯТИНСЬКОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ У
ЧОРТКІВСЬКОМУ РАЙОНІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ ІВАНО-
ФРАНКІВСЬКОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ
МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Організаційне забезпечення діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби

Ефективність функціонування органів державної виконавчої служби значною мірою залежить від належного організаційного забезпечення їх діяльності, що охоплює структурну побудову, кадровий потенціал, управлінські процедури, інформаційно-технологічні рішення, нормативно-правове регулювання та внутрішні механізми контролю. Відтак, організаційне забезпечення діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби (ВДВС) у Чортківському районі Тернопільської області є складовою загальної системи примусового виконання рішень в Україні, що функціонує у структурі Івано-Франківського міжрегіонального управління Міністерства юстиції України. Його діяльність спрямована на реалізацію принципу верховенства права та забезпечення виконання судових рішень і рішень інших органів, що мають обов'язкову силу.

«Гусятинський ВДВС є територіальним підрозділом міжрегіонального управління юстиції, діяльність якого регламентується Законом України «Про виконавче провадження», Законом України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», а також відповідними нормативно-правовими актів Міністерства юстиції» [23]. При цьому, структурна організація відділу побудована таким чином, щоб забезпечити оптимальний розподіл функцій між державними виконавцями, начальником відділу, головним спеціалістом та завідувачем підрозділу з обліку

і доставки документів, що відповідає сучасним вимогам до ефективного державного менеджменту (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Івано-Франківського міжрегіонального управління Міністерства юстиції України

Примітка. Сформовано автором на основі [23]

Основні завдання Гусятинського відділу ДВС у Чортківському районі Тернопільської області охоплюють широкий спектр діяльності – від примусового виконання судових рішень до забезпечення правової культури населення. Їх реалізація спрямована на утвердження принципу верховенства права, підвищення довіри громадян до правосуддя та забезпечення реальної дієвості судових рішень. Ефективність виконання цих завдань залежить від належної організації роботи, професіоналізму кадрів та використання сучасних інформаційних технологій.

Основними завданнями досліджуваного відділу державної виконавчої служби є:

- примусове виконання рішень судів загальної юрисдикції, господарських та адміністративних судів;
- забезпечення своєчасності та повноти виконання виконавчих документів;
- гарантування прав стягувачів на отримання присуджених коштів чи майна;
- отримання прав боржників, зокрема щодо пропорційності заходів примусового виконання;
- забезпечення балансу між інтересами сторін виконавчого провадження;
- ведення обліку виконавчих документів та контроль за строками їх виконання;
- здійснення арешту майна та коштів боржників, організація його реалізації;
- проведення опису та вилучення майна відповідно до встановлених процедур;
- взаємодія з правоохоронними органами для забезпечення примусового доступу до майна чи примусового виселення;
- використання Автоматизованої системи виконавчого провадження для моніторингу процесів;
- формування статистичної звітності щодо кількості відкритих, завершених та зупинених проваджень;
- ведення Єдиного реєстру боржників як інструменту публічного контролю;
- співпраця із судами щодо отримання виконавчих документів та звітності про їх виконання;
- взаємодія з органами місцевого самоврядування у питаннях майнових прав та соціального захисту;
- співпраця з банками та фінансовими установами для накладення арештів на рахунки боржників;

- координація з правоохоронними органами для забезпечення громадського порядку під час виконавчих дій;
- попередження ухилення боржників від виконання зобов'язань.

«Гусятинський відділ державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Івано-Франківського міжрегіонального управління Міністерства юстиції України відповідно до покладених на нього завдань: забезпечує своєчасне, повне та неупереджене примусове виконання судових рішень та інших актів, що мають обов'язкову силу. Ця діяльність спрямована на утвердження принципу верховенства права та гарантування правової захищеності громадян і юридичних осіб; здійснює аналіз практики застосування норм виконавчого законодавства, виявляє проблемні аспекти та готує пропозиції щодо його вдосконалення. Такі пропозиції подаються керівництву Головного територіального управління юстиції для врахування у подальшій нормотворчій діяльності; забезпечує функціонування та актуальність даних у Єдиному державному реєстрі виконавчих проваджень, що є важливим інструментом прозорості та контролю за виконанням рішень; здійснює аналіз результатів роботи з виконання рішень, узагальнює статистичні дані та формує обліково-звітну документацію. Це дозволяє оцінювати ефективність діяльності та виявляти напрями для її вдосконалення; розглядає звернення фізичних та юридичних осіб, проводить аналіз стану цієї роботи, організовує прийом громадян з питань, що належать до його компетенції. Така діяльність сприяє підвищенню довіри до органів юстиції та забезпечує реалізацію права на звернення; гарантує доступність інформації відповідно до вимог законодавства, що сприяє відкритості та прозорості діяльності органу; забезпечує належне ведення діловодства, збереження та систематизацію документів, а також організацію архівної справи відповідно до встановлених стандартів; реалізує інші повноваження, визначені Конституцією та законами України, актами Президента України, а також нормативними документами Міністерства юстиції України» [23].

Ключовим елементом організаційного забезпечення досліджуваної установи є кадровий потенціал, який характеризується рівнем професійної компетентності, знань у сфері виконавчого законодавства, навичок роботи з автоматизованими інформаційними системами. Кадровий потенціал органів державної виконавчої служби є визначальним чинником ефективності їхньої діяльності. Так, добір кадрів здійснюється відповідно до законодавства про державну службу, з урахуванням професійної компетентності та етичних стандартів. Разом з тим, начальник відділу координує роботу державних виконавців, які безпосередньо реалізують заходи примусового виконання. Персонал державної установи проходить регулярне навчання, бере участь у семінарах та тренінгах, що сприяє професіоналізації кадрів. При цьому до працівників застосовується система преміювання, існують можливості кар'єрного зростання та оцінювання результативності їх роботи. Відтак, високий рівень професійної підготовки, правові компетенції та етичні стандарти працівників формують основу результативності виконавчих проваджень.

Значна частина управлінських та операційних процедур реалізується через Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему, Автоматизовану систему виконавчого провадження, реєстри боржників та інші цифрові інструменти, що забезпечує прозорість, оперативність та контрольованість процесів.

Важливою складовою організаційного забезпечення досліджуваної установи є належна внутрішня комунікація та взаємодія з іншими суб'єктами виконавчого провадження: судами, органами місцевого самоврядування, Національною поліцією, податковими органами, банківськими установами, суб'єктами господарювання. Координація таких взаємовідносин сприяє підвищенню результативності виконання рішень та забезпечує комплексний підхід до розв'язання проблем примусового стягнення.

Організаційна модель діяльності Гусятинського відділу передбачає функціонування системи внутрішнього контролю та моніторингу, що

спрямована на оцінку якісних і кількісних показників виконання рішень, дотримання строків, правильність формування матеріалів проваджень та запобігання корупційним ризикам. Регулярний аналіз навантаження на державних виконавців, інвентаризація проваджень та узгодження тактичних дій забезпечують підвищення ефективності службової діяльності.

Істотного значення набуває організація роботи із зверненнями громадян та юридичних осіб, яка здійснюється відповідно до законодавства про звернення громадян, а також вимог щодо інформування сторін провадження. Наявність актуальної інформації про стан виконання рішення, можливість отримання консультацій і доступ до електронних сервісів підсилює рівень довіри до органу державної виконавчої служби та формує позитивний імідж установи.

У сучасних умовах цифровізації та реформування сфери примусового виконання рішень організаційне забезпечення діяльності Гусятинського відділу спрямоване на удосконалення автоматизованих процесів, впровадження електронного документообігу, підвищення кваліфікації працівників та адаптацію управлінських процедур до європейських стандартів. Підрозділ відіграє важливу роль у забезпеченні реального виконання судових та інших рішень на території Чортківського району, що становить індикатор дотримання принципу верховенства права та ефективності державного управління.

Таким чином, організаційне забезпечення діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби є комплексною системою, що поєднує нормативно-правові, управлінські, кадрові, інформаційно-технологічні та комунікаційні компоненти. Від якості цієї системи залежить результативність примусового виконання рішень та рівень правової захищеності громадян і суб'єктів господарювання у регіоні. Оптимізація внутрішніх процесів, посилення контролю, розвиток цифрових інструментів та підвищення компетентності персоналу створюють підґрунтя для подальшого зміцнення інституційної спроможності органів державної виконавчої служби.

2.2. Оцінка ефективності реалізації завдань досліджуваного органу державної виконавчої служби у контексті реалізації реформ

Ефективність роботи досліджуваного органу державної виконавчої служби визначається здатністю забезпечити своєчасне та повне виконання судових рішень, що є ключовим елементом гарантування верховенства права та захисту прав учасників правовідносин. При цьому, важливим чинником є співвідношення між навантаженням на державних виконавців та їх фактичними результатами. Високий рівень завершених проваджень свідчить про належну організацію роботи, тоді як значна кількість скарг може сигналізувати про проблеми у комунікації з громадянами або недоліки у дотриманні процесуальних норм. Разом з тим, критеріями оцінки ефективності реалізації завдань органу державної виконавчої служби є: результативність – співвідношення кількості завершених виконавчих проваджень до загальної кількості відкритих; фінансова ефективність – обсяг фактично стягнутих коштів у порівнянні з сумою, визначеною виконавчими документами; операційна ефективність – середній термін виконання рішень та дотримання процесуальних строків; соціально-правова ефективність – рівень довіри громадян, кількість скарг на дії державних виконавців, а також показники задоволеності сторін виконавчого провадження.

Застосування вищезазначених критеріїв дозволяє здійснити комплексну оцінку діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби. Так, різномірною була тенденція основних показників діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби у 2023-2024 роках (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1. демонструють, що у 2023 році на виконанні у досліджуваному органі державної виконавчої служби у перебувало 2490 документів, з яких фактично виконано 799 (32,0%). При цьому, у 2024 році кількість документів зросла до 3989, а фактично виконано 1708 (42,8%). Частка завершених проваджень у 2023 році становила 1595, тоді як у 2024 році – 2553,

що свідчить про зростання результативності. Водночас кількість документів, за якими відбулося часткове стягнення, зросла з 24 у 2023 році до 81 у 2024 році, що демонструє активізацію роботи з боржниками, але й вказує на складність повного виконання рішень.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності досліджуваного органу
державної виконавчої служби у 2023-2024 роках**

Показники/роки	2023	2024	Відхилення
Виконавчі документи на початок періоду	973	1385	+412
Надійшло документів	1660	2996	+1336
Прийнято до виконання	2571	4217	+1646
Завершено проваджень	1595	2553	+958
Фактично виконано	799	1708	+909
Частково стягнуто	24	81	+57
Перебуває на виконанні на кінець періоду	892	1403	+511
Підлягало примусовому виконанню (млн. грн.)	32,41	46,83	+14,42

Примітка. Складено автором на основі [23]

У 2023 році підлягало примусовому виконанню документів на суму 32,41 млн. грн., фактично стягнуто лише 0,98 млн. грн. (близько 3%). Разом з тим, у 2024 році обсяг документів зріс до 46,83 млн. грн., а фактичне стягнення склало 7,21 млн. грн. (15,4%). Позитивною тенденцією було збільшення частки фактично виконаних сум, що свідчить про підвищення ефективності застосування заходів примусового виконання.

На підвищення результативності діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби суттєво вплинуло зростання кількості державних виконавців у 2024 році. Збільшилась також кількість постанов про стягнення витрат виконавчого провадження: з 1081 у 2023 році до 3195 у 2024 році. При цьому у 2024 році реально стягнуто 357,8 тис. грн, тоді як у 2023 році – нуль. Водночас вперше у 2024 році зафіксовано стягнення виконавчого збору (714,4 тис. грн) та коштів від реалізації майна (7,9 тис. грн), що свідчить про розширення інструментарію виконання рішень.

Впродовж досліджуваного періоду зросла кількісна ефективність діяльності досліджуваного відділу, оскільки кількість завершених проваджень збільшилася на 60%, а фактично виконаних – більш ніж удвічі. При цьому покращилася фінансова ефективність діяльності через зростання фактично стягнутих сум з 3% до 15,4%. Водночас завдяки збільшенню кадрового складу та застосуванню нових інструментів (виконавчий збір, реалізація майна) підвищилася також організаційна ефективність діяльності досліджуваного органу ДВС. Разом із тим, високий рівень залишку невиконаних документів (892 у 2023 р. та 1403 у 2024 р.) та значні суми нестягнутих коштів (22,6 млн. грн. у 2023 р. та 26,5 млн. грн. у 2024 р.) свідчать про наявність системних проблем у сфері примусового виконання, пов'язаних із платоспроможністю боржників, дією мораторіїв та процедурою банкрутства.

Про низький рівень результативності виконання судових рішень у 2023 році свідчить частка фактично стягнутих сум становила, яка становила лише 3,0%. (рис. 2.2). У 2024 році цей показник зріс до 15,4%, тобто більш ніж у п'ять разів, що продемонструвало якісні зміни у роботі відділу. Такий стрибок пояснюється не лише збільшенням кількості державних виконавців, але й активізацією застосування інструментів примусового виконання – стягнення виконавчого збору, витрат провадження та реалізації майна. При цьому, підвищення частки фактичного вказує на посилення спроможності досліджуваного органу ДВС забезпечувати реальне виконання рішень, а не лише формальне завершення проваджень.

Частка фактично стягнутих сум розглядається як інтегральний індикатор ефективності діяльності органів примусового виконання. Вона відображає не лише кількісні аспекти роботи, а й здатність забезпечити реальний захист прав стягувачів. Зростання цього показника свідчить про: покращення організаційної структури Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області; підвищення професійної спроможності виконавців; активне застосування економічних та правових механізмів впливу на боржників.

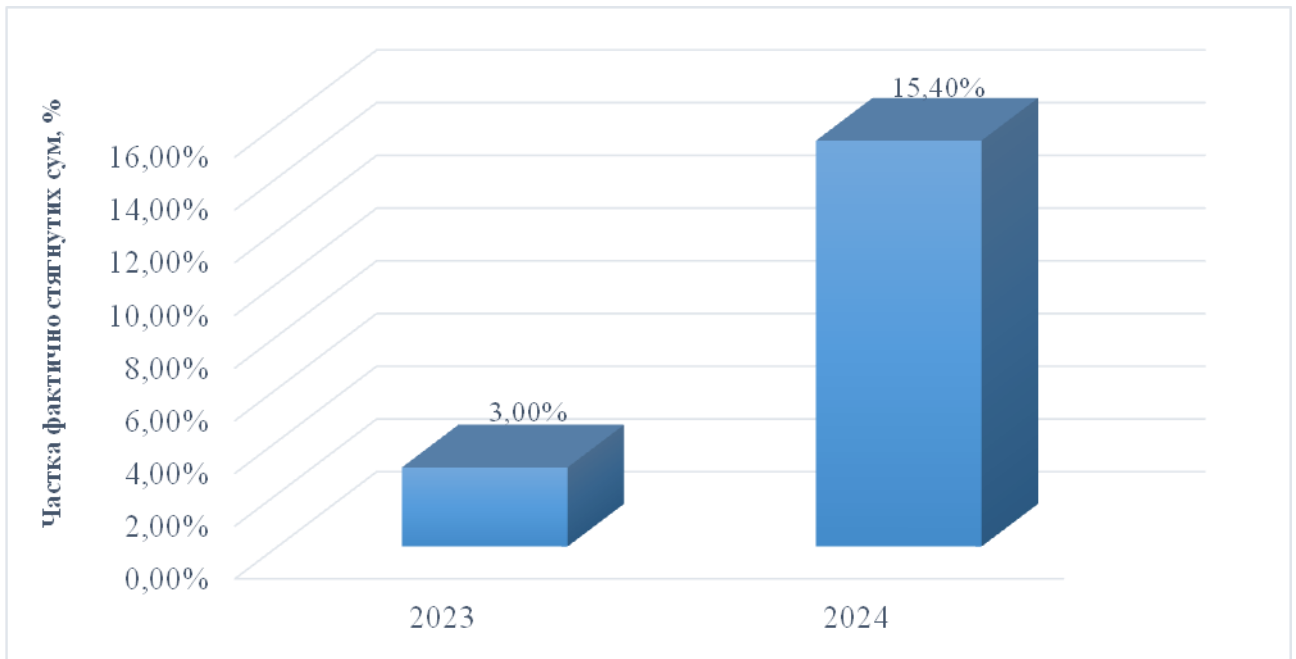


Рис 2.2. Динаміка ефективності стягнення досліджуваним органом державної виконавчої служби у 2023-2024 роках

Примітка. Складено автором на основі [23]

Впродовж досліджуваного періоду змінювались також фінансові показники діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби (табл. 2.2).

Показник повернення без прийняття до виконання зріс майже у п'ять разів (+414,9 тис. грн.), що може свідчити про посилення контролю за відповідністю документів вимогам або про зростання кількості неправильно оформлених заяв. Разом з тим, прийнято до виконання проваджень на 17,8 млн грн більше, ніж у попередньому році. Особливо показовим є зростання повторних проваджень (+8,5 млн грн), що вказує на проблеми з остаточним виконанням рішень та необхідність їх повторного пред'явлення. При цьому, зупинення проваджень збільшилося на 907,9 тис. грн, проте у структурі цього показника спостерігається зменшення частки проваджень, зупинених через банкрутство (-218,7 тис. грн). Натомість різко зросли обсяги, ускладнені

мораторіями (+1,15 млн грн), що може бути пов'язано з макроекономічними чи правовими обмеженнями. Примусовому виконанню у 2024 році підлягало на 14,4 млн. грн. більше, ніж у 2023 році, що підтверджує загальне зростання навантаження на орган.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників діяльності досліджуваного органу
державної виконавчої служби у 2023-2024 роках**

(у тис. грн.)

Показники /роки	2023	2024	Відхилення
Залишок нестягнутих сум на початок періоду	18309,04	34955,5	+16646,4
Суми, пред'явлені до стягнення у звітному періоді	19197,2	20822,8	+1625,6
Повернуто без прийняття до виконання	118,1	533,1	+414,9
Передано іншому органу/приватному виконавцю	0	0	-
Прийнято до виконання	37388,2	55245,4	+17857,2
У тому числі повторно	14996,8	23426,5	+8459,7
Зупинено провадження	4802,6	5710,6	+907,9
У тому числі через банкрутство	2033,5	1814,8	-218,7
Ускладнено мораторіями	46,8	1997,8	+1150,9
Підлягало примусовому виконанню	32411,8	46827,8	+14415,9
Завершено проваджень	7455,1	17335,2	+9880,2
Фактично виконано	562,9	5161,5	+4598,5
Повернуто стягувачу	2482,4	2919,3	+436,9
Передано іншому органу	112,5	437,7	+324,9
Всього стягнуто	977,3	7212,9	+6235,6
Частково стягнуто	414,4	386,7	-27,6
Перебуває на виконання на кінець періоду	22646,9	26476,8	+3829,9
Розшук боржника (сума)	0	0	-
Розстрочення виконання (сума)	0	0	-
Стягнуто з доходів боржника	5402,1	6238,8	+324,9

Примітка. Складено автором на основі [23]

Завершено проваджень у діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби у 2024 році більш ніж удвічі більше (+9,88 млн. грн.), що свідчить про активізацію роботи виконавчої служби. При цьому, фактично виконано рішень у 2024 році на 4,6 млн. грн. більше, ніж у 2023 році. Це

демонструє суттєве підвищення результативності, хоча співвідношення між прийнятими до виконання та фактично виконаними рішеннями залишається низьким. Всього стягнуто коштів у 2024 році у 7,2 млн. грн. проти 977,3 тис. грн у 2023 році (+6235,6 тис. грн). Це найбільш показовий індикатор зростання ефективності діяльності.

У 2023-2024 роках у досліджуваному відділі часткове стягнення дещо зменшилося (-27,6 тис. грн.), що може свідчити про більш цілеспрямоване завершення проваджень. Водночас показник перебування на виконанні на кінець періоду зріс на 3,8 млн. грн., що підтверджує тенденцію до накопичення боргових зобов'язань, незважаючи на зростання результативності. Разом з тим, стягнення з доходів боржника збільшилося на 324,9 тис. грн, що свідчить про активніше застосування цього інструменту.

В контексті вищезазначеного динаміка фінансових показників у 2023-2024 роках характеризується поєднанням позитивних результатів у сфері фактичного виконання та стягнення коштів із одночасним наростанням боргового навантаження, що потребує комплексного підходу до оптимізації діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби.

Таким чином, оцінка ефективності реалізації завдань органу державної виконавчої служби демонструє, що ключовими індикаторами є результативність, фінансова та соціально-правова ефективність. Для підвищення ефективності доцільно оптимізувати навантаження на державних виконавців, удосконалити внутрішній контроль та підвищити рівень правової культури учасників виконавчого провадження. Водночас систематичний моніторинг показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми та формувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ

3.1. Впровадження електронних сервісів, цифрових технологій та автоматизації виконавчого провадження у діяльність досліджуваного органу державної виконавчої служби

Сучасний етап розвитку правової системи України характеризується активним впровадженням цифрових технологій у сферу публічного управління та правосуддя. Виконавче провадження, як завершальна стадія судового процесу, потребує особливої уваги, адже саме на цьому етапі забезпечується реальне виконання судових рішень та інших актів, що мають обов'язкову силу. Традиційні механізми організації виконавчої діяльності, засновані на паперовому документообігу та фізичній присутності сторін, виявилися малоефективними в умовах зростання обсягів справ та суспільного запиту на оперативність і прозорість.

Цифровізація виконавчого провадження передбачає використання електронних сервісів, автоматизованих систем управління справами, а також інтеграцію з державними реєстрами та інформаційними ресурсами. Це дозволяє зменшити ризики корупційних проявів, оптимізувати часові витрати та забезпечити належний рівень контролю за діями державних та приватних виконавців.

Впровадження електронних сервісів у діяльність органів державної виконавчої служби має багатовимірний характер від підвищення ефективності виконання рішень до формування довіри громадян до правової системи. Цей процес відповідає загальним тенденціям цифрової трансформації публічного управління та спрямований на забезпечення ефективності, прозорості та доступності правосуддя. Відтак, доцільно виокремити декілька пріоритетних

напрямів впровадження електронних сервісів у діяльність органів державної виконавчої служби (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями впровадження електронних сервісів у діяльність органів державної виконавчої служби

Напрямок впровадження	Змістове наповнення напрямку
Електронний документообіг	забезпечує подання заяв, скарг та інших процесуальних документів у цифровій формі, що значно скорочує час їх обробки.
Електронний кабінет сторін виконавчого провадження	дозволяє учасникам справи отримувати інформацію про стан виконання рішення, подавати клопотання та відстежувати процесуальні дії в режимі реального часу
Інтеграція з державними реєстрами	передбачає автоматизований доступ до Єдиного державного реєстру боржників, реєстру речових прав на нерухоме майно, реєстру транспортних засобів тощо, що забезпечує швидке встановлення майнового стану боржника
Системи електронних торгів арештованим майном	сприяють прозорості реалізації майна та підвищують рівень довіри суспільства до виконавчої служби

Примітка. Складено автором [35]

Вважаємо, що електронні сервіси скорочують час обробки документів, забезпечують швидкий доступ до інформації та автоматизують рутинні процеси. Це дозволяє виконавцям зосередитися на складних завданнях, що потребують професійного аналізу. Перехід на електронний документообіг зменшує витрати на паперові носії, поштові відправлення та інші традиційні форми комунікації, що сприяє раціональному використанню бюджетних коштів. При цьому, використання електронних кабінетів та інтегрованих реєстрів забезпечує відкритість процесу для сторін виконавчого провадження. Громадяни отримують можливість контролювати дії виконавців у режимі реального часу, що зменшує ризики зловживань та корупційних проявів. Сторони мають можливість подавати заяви, отримувати повідомлення та

відстежувати стан справи дистанційно, без необхідності особистого відвідування органів виконавчої служби. Це особливо важливо в умовах територіальної віддаленості та обмежених ресурсів.

На нашу думку, автоматизований доступ до реєстрів боржників, майнових прав, транспортних засобів та інших баз даних забезпечує оперативне встановлення майнового стану боржника та підвищує результативність примусового стягнення. Разом з тим, електронні сервіси формують нову модель взаємодії між державою та громадянами, де пріоритетом є доступність і відкритість, що сприяє забезпеченню умов для зміцнення авторитету інститутів правосуддя та підвищення правової культури суспільства. Саме тому, електронні сервіси формують нову модель комунікації між державними органами та громадянами, де пріоритетом є доступність, відкритість та ефективність.

Автоматизація виконавчого провадження є складовою цифрової трансформації правової системи та спрямована на оптимізацію процесів примусового виконання рішень. Вона передбачає використання сучасних інформаційних технологій для зменшення впливу людського чинника, підвищення ефективності управління справами та забезпечення прозорості діяльності органів державної виконавчої служби. При цьому, з правової точки зору автоматизація потребує нормативного закріплення процедур електронного документообігу, інтеграції з державними реєстрами та визначення стандартів захисту персональних даних. Це створює умови для формування єдиної цифрової інфраструктури виконавчого провадження.

Автоматизація виконавчого провадження охоплює не лише технічні аспекти, але й організаційно-правові механізми та має суттєві переваги в порівнянні з традиційною моделлю виконавчого провадження (табл. 3.2). В такому контексті автоматизований розподіл справ між виконавцями мінімізує ризик упередженості та забезпечує рівномірне навантаження. Разом з тим, системи моніторингу та аналітики дозволяють відстежувати ефективність роботи виконавців, формувати статистичні звіти та прогнозувати результати

діяльності. Електронні повідомлення та сповіщення забезпечують своєчасне інформування сторін про процесуальні дії, що підвищує дисципліну виконання рішень. Автоматичному виявленню ризиків ухилення від виконання рішень та оптимізації процедур примусового стягнення може сприяти використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційної та автоматизованої моделі виконавчого провадження

Критерії	Традиційна модель (паперовий документообіг)	Автоматизована модель (цифрові технології)
Документообіг	Паперові носії, фізичне подання документів	Електронний документообіг, онлайн-подання
Доступ до інформації	Обмежений, потребує особистого звернення	Онлайн-кабінет, доступ у режимі реального часу
Розподіл справ	Ручний, залежить від керівника	Автоматизований алгоритм, рівномірне навантаження
Комунікація зі сторонами	Поштові повідомлення, особисті зустрічі	Електронні повідомлення, SMS, e-mail, push-сповіщення
Інтеграція з реєстрами	Обмежена, потребує додаткових запитів	Автоматизований доступ до державних реєстрів
Прозорість процесу	Низька, контроль ускладнений	Висока, сторони можуть відстежувати дії онлайн
Адміністративні витрати	Високі (папір, пошта, транспортні витрати)	Низькі, оптимізація ресурсів
Швидкість виконання	Затримки через бюрократію	Оперативність завдяки автоматизації
Корупційні ризики	Вищі через ручні процедури	Знижені завдяки алгоритмам та прозорості
Довіра громадян	Обмежена, часто супроводжується скаргами	Підвищена завдяки відкритості та доступності

Примітка. Складено автором на основі [27]

На нашу думку, автоматизація виконавчого провадження створює умови для переходу від ручного управління процесами до інтелектуальних систем, що здатні самостійно виконувати рутинні операції та забезпечувати аналітичну підтримку прийняття рішень. Водночас автоматизація супроводжується низкою викликів: необхідність захисту персональних даних та кібербезпеки; потреба у

підготовці кадрів, здатних працювати з новими технологіями; адаптація законодавства до цифрових реалій; фінансові витрати на створення та підтримку цифрової інфраструктури.

Автоматизація виконавчого провадження є стратегічним напрямом розвитку правової системи України. Вона забезпечує ефективність, прозорість та доступність процесу виконання рішень, сприяє зменшенню корупційних ризиків та формує нову модель взаємодії між державою та громадянами. Разом з тим, подальший розвиток автоматизації потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативної бази, інвестиції у цифрову інфраструктуру та формування професійної культури використання сучасних технологій.

Досвід Гусятинського відділу державної виконавчої служби свідчить, що впровадження електронних сервісів та автоматизації є дієвим інструментом підвищення ефективності виконавчого провадження. Ці зміни сприяють оптимізації роботи, зменшенню бюрократичних бар'єрів та формуванню довіри громадян до правової системи. Подальший розвиток цифрових технологій у діяльності виконавчої служби має стати пріоритетом державної політики у сфері правосуддя.

Процеси цифрової трансформації, які тривають у системі органів юстиції України, суттєво змінили організацію та зміст діяльності державної виконавчої служби. Гусятинський відділ державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області функціонує як структурний елемент єдиної інформаційно-комунікаційної інфраструктури Міністерства юстиції, що забезпечує повну інтеграцію його роботи в загальнодержавний цифровий простір. Це дозволяє не лише прискорити виконання рішень, але й мінімізувати бюрократичні затримки, посилити контрольованість процесів та підвищити якість взаємодії з учасниками провадження.

Автоматизована система виконавчого провадження (АСВП) становить основу електронної інфраструктури, через яку здійснюється вся операційна діяльність державних виконавців. Для Гусятинського ВДВС ця система є не лише електронним реєстром, а й повноцінним комплексом засобів для:

цифрової реєстрації та обліку виконавчих документів; автоматичного формування процесуальних актів; відстеження строків та контролю виконання; синхронізації з державними реєстрами майна, актів цивільного стану, податкових даних тощо; ведення Єдиного реєстру боржників у реальному часі. АСВП фактично замінила традиційний паперовий документообіг, забезпечивши повну відтворюваність і фіксацію дій виконавця, що суттєво знижує корупційні ризики та можливість маніпулювання матеріалами провадження

Важливою складовою цифрової екосистеми є вебпортал АСВП, який забезпечує відкритий доступ учасників провадження до інформації про хід виконання рішень. Стягувачі та боржники можуть: самостійно ініціювати перевірку стану провадження за унікальним ідентифікатором; ознайомитися із сумою заборгованості та підставами її виникнення; отримувати інформацію про конкретного виконавця Гусятинського ВДВС; здійснювати онлайн-оплату боргу без посередництва працівників ДВС. Завдяки цьому відділ ДВС зменшує кількість звернень громадян та навантаження на персонал, а провадження стають максимально прозорими.

Ключовим елементом системи публічного контролю в досліджуваному органі є єдиний реєстр боржників, який функціонує як складова АСВП, виконує не лише інформаційну, а й превентивну функцію. Внесення боржника до реєстру: створює обмеження на здійснення нотаріальних дій; знижує можливість приховування активів; стимулює добровільне погашення боргу; підвищує підзвітність органу ДВС. Для Гусятинського відділу цей інструмент є одним із найважливіших, оскільки автоматизація процесу значно скорочує час між відкриттям провадження та внесенням запису про боржника.

Інтеграція виконавчої служби з мобільним застосунком «Дія» дозволила створити додатковий канал оперативної комунікації з громадянами. Через застосунок користувач може: отримувати сповіщення про відкриття або зміну статусу провадження; переглядати детальну інформацію про заборгованість; сплачувати борги онлайн; бачити, який саме орган ДВС (зокрема Гусятинський

відділ) веде конкретне провадження. Це підвищує доступність державних послуг і зменшує часові витрати учасників провадження.

Для Гусятинського відділу ДВС кабінет електронних сервісів є цифровою платформою, через яку громадяни можуть замовляти документи, отримувати витяги з реєстрів та здійснювати електронну комунікацію з органами юстиції. В такій спосіб зменшується кількість особистих звернень, здійснюється електронна подача окремих заяв та прискорюється інформаційний обмін.

Сервіс «Онлайн будинок юстиції» передбачає дистанційну подачу: звернень; скарг на дії або бездіяльність виконавців; інших документів, що підлягають розгляду Мін'юсту. Відтак громадяни мають можливість розв'язувати питання щодо роботи Гусятинського ВДВС без необхідності відвідувати установу фізично.

Однією з найефективніших інновацій у роботі ДВС стало впровадження автоматизованої системи арешту коштів. Через інтерфейс АСВП державні виконавці: надсилають електронні постанови в банки; отримують інформацію щодо наявності рахунків та руху коштів; забезпечують оперативне списання сум, що підлягають стягненню. Це значно підвищує результативність проваджень, особливо у випадках грошових стягнень.

Важливе значення у діяльності Гусятинського ВДВС має практика застосування кваліфікованого електронного підпису. Вона дозволяє: повністю замінити паперові документи їх електронними аналогами; забезпечити юридичну силу процесуальних документів; пришвидшити обмін інформацією між різними органами влади. В такому контексті електронний підпис є невід'ємним елементом роботи виконавця, що сприяє підвищенню ефективності та безпеки документообігу.

В досліджуваній установі завдяки інтеграції з підсистемою «Електронний суд», виконавчі документи дедалі частіше надходять у цифровій формі. Це забезпечує: прискорений обіг документів; уникнення затримок, пов'язаних з поштовою доставкою; оперативне відкриття та ведення проваджень. Така

інтеграція дозволяє оптимізувати щоденну роботу та покращити координацію з судами.

Отже, Гусятинський відділ державної виконавчої служби використовує широкий спектр цифрових технологій, які забезпечують якісно новий рівень організації виконавчого провадження. Інтегрованість у національну електронну інфраструктуру Міністерства юстиції дозволяє органу працювати швидше, точніше та прозоріше. АСВП, Єдиний реєстр боржників, портал електронних послуг, «Дія», електронний суд і системи автоматизованої взаємодії з банківськими установами формують цілісний цифровий комплекс, що перетворює виконавчу службу на сучасний інструмент публічної влади. Для відділу це означає не лише технологічне оновлення, а й зміцнення інституційної спроможності щодо виконання судових рішень.

Таким чином, удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби в контексті цифровізації є стратегічним напрямом розвитку правової системи України. Впровадження електронних сервісів, автоматизація процесів та використання інтелектуальних технологій забезпечують ефективність виконання рішень, прозорість діяльності та формування довіри громадян до правосуддя. Подальший розвиток цифрових технологій у цій сфері має стати пріоритетом державної політики, спрямованої на утвердження принципів верховенства права та доступності правосуддя.

3.2. Підвищення професійної компетентності державних виконавців в процесі забезпечення ефективної діяльності досліджуваного органу державної виконавчої служби

Професійна компетентність державного виконавця є комплексною характеристикою, що охоплює знання, уміння, навички та ціннісні орієнтації, необхідні для якісного виконання службових обов'язків. Вона формується на основі: правових знань у сфері виконавчого провадження; практичних навичок застосування норм матеріального та процесуального права; комунікативних

здібностей у взаємодії з учасниками провадження; етичних стандартів та принципів доброчесності.

Професійна компетентність розглядається як ключова цінність сучасної системи кадрового менеджменту, оскільки відображає здатність державних службовців ефективно реалізовувати свої професійні знання, уміння та ділові якості у взаємопов'язаному та взаємозумовленому комплексі. З огляду на це, фундаментом формування професійної компетентності персоналу в органах державного управління виступає андрагогічний підхід, орієнтований на активну взаємодію учасників освітнього процесу на всіх його етапах. Такий підхід враховує психологічні особливості персоналу, попередній професійний досвід, стимулює творче мислення та сприяє прояву інноваційних рішень не лише в період навчання, а й у подальшій службовій діяльності.

Застосування андрагогічних принципів у системі підвищення кваліфікації створює умови для формування індивідуальної освітньої траєкторії кожного державного службовця. Це забезпечує розвиток особистісної позиції через механізми самоаналізу, самооцінювання та самоорганізації, а також формує усвідомлену мотивацію до безперервного професійного розвитку та самовдосконалення.

Законодавство України визначає державного виконавця як посадову особу, що реалізує функції примусового виконання рішень судів та інших органів. Відтак, компетентність виконавця досліджуваного відділу державної виконавчої служби безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до системи правосуддя та ефективність діяльності органів юстиції.

Особливістю роботи Гусятинського відділу ДВС є необхідність поєднання високого рівня правової культури з практичними навичками управління складними процесами, що включають взаємодію з органами місцевого самоврядування, правоохоронними структурами та громадськістю. Саме тому, належна компетентність державних виконавців сприяє:

- забезпеченню своєчасного та повного виконання судових рішень;
- захисту прав та законних інтересів громадян і юридичних осіб;

- реалізації державної політики у сфері примусового виконання.

Вважаємо, що підвищення професійної компетентності державних виконавців у сучасних умовах доцільно здійснювати за окремими напрямками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями підвищення професійної компетентності державних виконавців у досліджуваному відділі

Напрямок	Змістове наповнення напрямку
Освітньо-правовий напрямок	систематичне навчання та підвищення кваліфікації, участь у семінарах, тренінгах, курсах з актуальних питань виконавчого провадження.
Інформаційно-цифровий напрямок	впровадження електронних систем документообігу, використання цифрових інструментів для моніторингу та контролю виконання рішень
Комунікативно-етичний напрямок	розвиток навичок ефективної комунікації, медіації та врегулювання конфліктів, формування культури професійної етики.
Організаційно-управлінський напрямок	удосконалення внутрішньої структури відділу, оптимізація розподілу обов'язків, впровадження системи оцінювання результативності роботи.
Методологічний напрямок	складання процесуальних документів та застосування судової практики.

Примітка. Складено автором на основі [22]

Освітньо-навчальний напрямок підвищення професійної компетентності державних виконавців у досліджуваному відділі передбачає регулярне підвищення кваліфікації через сертифікатні та короткострокові програми, що забезпечують актуалізацію знань відповідно до змін у законодавстві та практиці правозастосування. Важливе значення мають спеціалізовані тренінги з питань виконавчого провадження, управління конфліктами, медіації та застосування сучасних інструментів примусового виконання рішень. При цьому, міжнародні освітні програми з обміну досвідом, орієнтовані на адаптацію європейських стандартів у сфері правосуддя та державного управління.

На нашу думку, цифровізації та технологічній компетентності державних виконавців Гусятинського відділу ДВС сприятиме опанування електронних систем документообігу та автоматизованих реєстрів, що забезпечують

прозорість і контроль за виконанням рішень. Використання цифрових платформ для комунікації з громадянами та іншими органами влади забезпечить оперативність та зменшить бюрократичні бар'єри. При цьому, навчання кібербезпеці та захисту персональних даних є критично важливим у контексті електронного правосуддя.

Комунікаційно-етичний напрям підвищення професійної компетентності державних виконавців передбачає розвиток навичок ефективної комунікації з учасниками виконавчого провадження, включно з громадянами, адвокатами та представниками органів влади. Доцільними в цьому контексті є також: формування етичних стандартів поведінки державного виконавця, що базуватимуться на принципах верховенства права, неупередженості та професійної відповідальності; психологічна підготовка для роботи в умовах конфліктних ситуацій, що дозволить зменшити ризик професійного вигорання.

Для підвищення професійної компетентності державних виконавців важливе значення має розвиток управлінських компетентностей у сфері планування, організації та контролю роботи виконавчих органів. Водночас впровадження системи наставництва для молодих державних виконавців забезпечуватиме передачу практичного досвіду та формування корпоративної культури. При цьому, оцінювання результативності діяльності через систему показників ефективності сприятиме визначенню потреби у додатковому навчанні та дозволить коригувати професійні стандарти.

У відповідності до методологічного напрямку підвищення професійної компетентності державних виконавців доцільними є: поглиблене вивчення законодавства у сфері виконавчого провадження, адміністративного та цивільного права; методологічна підготовка з аналізу правових норм, складання процесуальних документів та застосування судової практики; адаптація до змін законодавства через систематичні семінари та аналітичні огляди нових нормативних актів.

Компетентнісний підхід у діяльності органів державної виконавчої служби (ДВС) розглядається як сучасна методологія управління професійною діяльністю, що орієнтується не лише на формальне виконання завдань, а й на розвиток ключових компетентностей державних виконавців. У контексті функціонування Гусятинського відділу ДВС цей підхід набуває особливого значення, оскільки забезпечує підвищення ефективності виконання судових рішень, формування довіри громадян та інтеграцію європейських стандартів правосуддя. Вище окреслений підхід реалізується шляхом:

- розробки індивідуальних планів професійного розвитку виконавців;
- запровадження системи наставництва для молодих працівників;
- регулярного моніторингу показників ефективності виконання рішень;
- створення умов для обміну досвідом між відділами в межах міжрегіонального управління.

Важливим чинником є також формування мотиваційного середовища, що стимулює державних виконавців до постійного вдосконалення знань та навичок.

З метою підвищення професійної компетентності державних виконавців досліджуваного відділу доцільними є оптимізація організаційної структури та кадрового забезпечення через:

– перегляд системи розподілу виконавчих проваджень з урахуванням навантаження та складності справ. Вважаємо, що розподіл справ має здійснюватися з урахуванням їхньої складності, обсягу документів та кількості учасників провадження. Це дозволить уникнути надмірної концентрації складних справ у одного виконавця та забезпечуватиме рівномірність роботи. Необхідним є формування вузьких спеціалізацій (наприклад, щодо майнових спорів, сімейних справ чи корпоративних конфліктів), що підвищуватиме якість та швидкість виконання рішень. При цьому, застосування автоматизованих систем розподілу проваджень сприятиме прозорості та зменшуватиме ризик суб'єктивного впливу;

– підвищення кваліфікації державних виконавців за сучасними програмами юридичної, комунікативної та цифрової компетентності. Відтак, важливим є систематичне оновлення знань у сфері цивільного, адміністративного та господарського права, а також практики Європейського суду з прав людини. При цьому, розвиток навичок ведення переговорів, медіації та конструктивного діалогу з учасниками виконавчого провадження знижуватиме рівень конфліктності та сприятиме добровільному виконанню рішень. Разом з тим, навчання роботі з електронними реєстрами, системами документообігу та інструментами кіберзахисту, а також опанування цифрових технологій є необхідною умовою прозорості та ефективності діяльності;

– формування системи матеріального стимулювання, яка б відповідала обсягу та складності виконуваних завдань. Важливо, щоб заробітна плата враховувала складність та обсяг виконуваних завдань для мотивування виконавців до якісного виконання обов'язків. Доцільним є запровадження показників ефективності (кількість завершених проваджень, дотримання строків, якість комунікації з громадянами) як основи для преміювання, оскільки чіткі критерії нарахування винагороди зменшуватимуть ризик корупційних практик та підвищуватимуть довіру до системи. При цьому, розширення пакету соціальних пільг (страхування, компенсація витрат на навчання, підтримка у випадку професійних ризиків) сприятиме стабільності кадрового складу;

– посилення внутрішнього контролю та відповідальності за недотримання строків чи неналежне виконання обов'язків. В цьому контексті важливим є регулярний аналіз виконання проваджень, дотримання строків та якості процесуальних документів, а також закріплення чітких механізмів дисциплінарної відповідальності за неналежне виконання обов'язків. Разом з тим, доцільним є створення групи контролю, яка здійснюватиме перевірку найбільш складних та проблемних проваджень. При цьому, впровадження механізмів оцінки роботи виконавців з боку учасників провадження дозволить виявляти слабкі місця та коригувати діяльність.

На нашу думку, підвищення професійної компетентності державних виконавців у досліджуваному відділі ДВС сприятиме:

- зростанню ефективності виконання судових рішень;
- нарощенню рівня правової культури населення;
- зміцненню авторитету органів юстиції;
- формуванню позитивного іміджу державної виконавчої служби.

Таким чином, професійна компетентність державних виконавців формується як комплексна система знань, навичок та цінностей, що постійно оновлюється відповідно до викликів суспільства та правової системи. Основними напрямками її підвищення є освітнє навчання, цифровізація, розвиток комунікаційних та етичних навичок, управлінська підготовка та правова методологія. Такий підхід забезпечує не лише ефективність виконання судових рішень, але й підвищує довіру громадян до інститутів правосуддя. Удосконалення професійної компетентності є стратегічним завданням, що забезпечує не лише результативність роботи окремого відділу, а й стабільність функціонування всієї системи примусового виконання рішень в Україні.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження проблематики удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби сформульовано такі узагальнення:

1. Державна виконавча служба становить фундаментальний елемент механізму реалізації прав і свобод людини, оскільки забезпечує практичне виконання судових рішень. Ефективність її діяльності є визначальною для дієвості правосуддя: без належного виконання рішень судів права громадян залишаються декларативними. Виконання судових актів сприяє утвердженню авторитету правосуддя, формуванню довіри суспільства до державних інституцій та зміцненню засад правової держави.

2. Правове регулювання діяльності органів ДВС має комплексний характер, поєднуючи конституційні засади, спеціальне законодавство та адміністративно-правові інструменти. Така система створює умови для реалізації прав громадян і забезпечення балансу між інтересами держави та приватних осіб. Водночас нормативна база потребує подальшої кодифікації та вдосконалення, зокрема у сфері дисциплінарної відповідальності виконавців, розширення цифрових механізмів та спрощення процедур.

3. Функціонування Гусятинського відділу ДВС ґрунтується на інтеграції нормативно-правових, управлінських, кадрових, інформаційно-технологічних та комунікаційних складових. Ефективність цієї системи визначає результативність примусового виконання рішень та рівень правової захищеності громадян і суб'єктів господарювання. Оптимізація внутрішніх процесів, посилення контролю, розвиток цифрових технологій та підвищення професійної компетентності персоналу є ключовими чинниками інституційної спроможності органів ДВС.

4. Основними індикаторами ефективності роботи органів ДВС виступають результативність, фінансова стабільність та соціально-правова значущість. Підвищення ефективності можливе шляхом оптимізації навантаження на виконавців, удосконалення системи внутрішнього контролю

та формування високого рівня правової культури учасників виконавчого провадження. Регулярний моніторинг показників дозволяє виявляти проблеми та приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності діяльності.

5. Гусятинський відділ ДВС активно використовує сучасні цифрові інструменти, інтегровані у національну електронну інфраструктуру Міністерства юстиції. Системи АСВП, Єдиний реєстр боржників, портал електронних послуг, «Дія», електронний суд та автоматизована взаємодія з банківськими установами забезпечують прозорість, оперативність та точність роботи. Це не лише модернізує технологічну базу, а й посилює інституційну спроможність органів ДВС у сфері виконання судових рішень.

6. Розвиток цифрових технологій у діяльності органів ДВС є стратегічним вектором удосконалення правової системи України. Впровадження електронних сервісів, автоматизація процесів та використання інтелектуальних технологій забезпечують ефективність виконання рішень, прозорість процедур та формування довіри громадян до правосуддя. Подальша цифровізація має стати пріоритетом державної політики у сфері утвердження верховенства права.

7. Компетентність державних службовців є ключовою умовою результативності системи виконавчої служби. Її формування базується на андрагогічному підході, що передбачає активну взаємодію учасників освітнього процесу, врахування психологічних особливостей та професійного досвіду персоналу. Такий підхід стимулює творче мислення, сприяє виробленню інноваційних рішень та забезпечує ефективність службової діяльності.

8. Професійна компетентність державних виконавців формується як динамічна система знань, навичок та цінностей, що постійно оновлюється відповідно до суспільних та правових викликів. Основними напрямками її розвитку є освітня підготовка, цифровізація, удосконалення комунікаційних та етичних навичок, управлінська підготовка та правова методологія. Це

забезпечує не лише ефективність виконання судових рішень, а й підвищує довіру громадян до інститутів правосуддя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Електронне урядування як необхідна умова детінізації та протидії корупції. Збірник матеріалів доповідей укладено за матеріалами круглого столу «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку». Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. С. 94-96
2. Бандурка О. М. Організаційно-правові засади діяльності державної виконавчої служби України. *Юридичний вісник*. 2018. № 2. С. 45-52.
3. Бандурка О. М. Проблеми правового регулювання діяльності державних виконавців. *Юридична наука*. 2023. № 3. С. 45-53.
4. Денисов С. Ф. Організаційні проблеми діяльності державної виконавчої служби. *Держава і право*. 2019. Вип. 84. С. 120-127.
5. Денисов С. Ф. Виконавче провадження як гарантія правосуддя // *Держава і право*. 2022. Вип. 88. С. 140-147.
6. Дяченко С. В., Завадко Д. О. Приватні виконавці в Україні: правовий статус, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Політологія. Соціологія. Право. 2021. № 2(50). С. 88-96. DOI: 10.20535/2308-5053.2021.2(50).242883.
7. Заболотний А., Дерещ В., Коліушко І., Саєнко О., Астапов А. Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку. Київ: Центр політико-правових реформ, 2024. URL: <https://pravo.org.ua/books/derzhavna-sluzhba-v-ukrayini-ta-napryamy-yiyi-reformuvannya-i-rozvytku/>
8. Жукевич І. В., Дзундза Л. П. Цифровізація виконавчого провадження як спосіб забезпечення судового контролю. *Науково-інформаційний вісник ІФУ*. 2025. Вип. 19(31). С. 232-239. DOI: 10.33098/2078-6670.2025.19.31.232-239.
9. Іваньков І. В. Виконавче провадження: проблеми правозастосування. *Вісник прокуратури*. 2020. № 5. С. 90-97.
10. Іваньков І. В. Виконавче провадження: практика застосування. *Вісник прокуратури*. 2022. № 6. С. 102-109.

11. Козюбра М. І. Європейські стандарти виконання судових рішень. *Вісник НАПрН України*. 2023. № 4. С. 105-113.
12. Козюбра М. І. Реформування інститутів правосуддя та виконавчої служби: сучасні виклики. *Право України*. 2018. № 7. С. 12-20.
13. Колб О. Г. Виконавче провадження у контексті воєнного стану. *Law and Society*. 2022. № 2. С. 88-96.
14. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України від 23.07.1996 р., № 30, ст. 141. URL: <https://hups.mil.gov.ua/assets/uploads/library/nadhodzhennya/zhovten-gruden>
15. Косяченко К. Е., Замкова Д. Р. Державна виконавча служба як система правоохоронних органів. *Law and Society*. 2022. № 4. С. 210-218. DOI: 10.32782/2524-0374/2022-4/34.
16. Кресіна І. О. Виконавче провадження як гарантія верховенства права *Вісник НАПрН України*. 2018. № 3. С. 33-41.
17. Кресіна І. О. Реформування виконавчої служби: порівняльний аналіз *Юридичний часопис*. 2023. № 5. С. 55-63.
18. Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й. Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. 2025, №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5506/5561> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.10>
19. Кузьменко О. В. Автоматизація процесів виконавчого провадження. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2022. № 4. С. 91-98.
20. Кузьменко О. В. Електронні реєстри у виконавчому провадженні. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2023. № 2. С. 80-87.
21. Кузьменко О. В. Цифровізація процесів примусового виконання рішень. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2019. № 3. С. 88-95.
22. Макушев П. В., Хрідочкін А. В., Блінова Г. О., Талдикін О. В. Сучасна модель державної виконавчої служби в системі органів державної влади України. *Journal of Legal Science*. 2021. Т. 28, № 2. С. 105-113.

23. Матеріали діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Івано-Франківського міжрегіонального управління Міністерства юстиції України. URL: zmrujust.gov.ua

24. Ніщимна С. О. Правові механізми удосконалення діяльності органів виконавчої служби. *Юридична Україна*. 2020. № 4. С. 55-62.

25. Олійник О. І. Роль державних виконавців у забезпеченні правопорядку *Юридичний часопис*. 2022. № 2. С. 33-40.

26. Олійник О. І. Роль приватних виконавців у системі примусового виконання рішень. *Юридичний часопис*. 2020. № 1. С. 44-51.

27. Попов К. Л. Цифровізація виконавчого провадження: законодавчі проблеми практичної реалізації. *Law and Society*. 2024. № 4. С. 106-114. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-4/104.

28. Порядок доступу до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно: постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2015 року № 1127. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1127-2015-%D0%BF/paran326#n326>.

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

30. Про затвердження Порядку використання даних Реєстру прав власності на нерухоме майно, Єдиного реєстру заборон відчуження об'єктів нерухомого майна, Державного реєстру іпотек та Державного реєстру обтяжень рухомого майна: Наказ Міністерства юстиції України від 14.12.2012 № 1844/5. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z2102-12#n23>.

31. Про затвердження Порядку формування і ведення Єдиного реєстру приватних виконавців України: наказ Міністерства юстиції України від 05.08.2016 № 2431/5. Офіційний вісник України від 23.08.2016. № 64, с. 450, ст. 2181, код акту 82814/2016.

32. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів: *Закон України* від 02.06.2016. № 1403-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t161403>

33. Пузирьов М. С. Організаційні моделі управління виконавчою службою *Держава і право*. 2020. Вип. 86. С. 132-139.
34. Пузирьов М. С. Організаційні моделі управління виконавчою службою *Держава і право*. 2022. Вип. 89. С. 150-157.
35. Рабко Т. Цифровізація виконання судових рішень в Україні: теорія та практика. Вища школа адвокатури НААУ. 2025. URL: https://unba.org.ua/assets/uploads/a4821538ce5e30a95fe3_file.pdf
36. Русецька О. Ефективність приватних виконавців: аналітика за 2024 рік. *Юридична газета*. 2025. 8 серпня. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/efektivnist-privatnih-vikonavciv-analitika-za-2024-rik.html>
37. Русецька О. О. Щодо ефективності роботи приватного та державного виконавців при примусовому виконанні рішень суду: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. Т. 2, № 90. – С. 27-35. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.90.2.27.
38. Східний апеляційний господарський суд. Аналіз судової практики застосування судами Закону України «Про виконавче провадження». Харків, 2023. URL: <https://eag.court.gov.ua/sud4875/pres-centr/news/1682054/>
39. Скрибка І. Ю. Поняття виконавчого провадження. *Європейський правничий часопис*. 2025. № 6. С. 130-137. DOI: 10.36919/3041-1149(Print).6-7.2025.130-137
40. Хомета А. В. Удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали X Ювілейної наук.-практ. конф. студентів і молодих учених з міжнар. участю, 20 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.
41. Хомета А. В. Особливості функціонування органів державної виконавчої служби. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.