

УДК 347.954:351.82(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2021.4.26>**М. Ю. Сокол**

викладач

Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено процес цифровізації виконавчого провадження як ключового етапу трансформації публічного управління в умовах інформаційного суспільства. Автором проаналізовано теоретико-правові засади цифрової модернізації інституту виконання судових рішень, визначено основні переваги та виклики впровадження інтелектуальних технологій у діяльність органів державної виконавчої служби. Особливу увагу приділено аналізу міжнародного досвіду цифрового забезпечення виконавчих процедур, зокрема практикам Франції, Естонії, Південної Кореї, які демонструють ефективність використання онлайн-платформ, блокчейн-технологій та штучного інтелекту в забезпеченні прозорості, підзвітності та швидкості виконання судових рішень. У контексті адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій розглянуто національні ініціативи, серед яких функціонування Єдиного реєстру боржників, систем автоматизованого арешту рахунків та електронного документообігу. Водночас у статті окреслено ключові бар'єри цифровізації, включаючи фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатню технічну інфраструктуру, низький рівень цифрової компетентності кадрів та брак єдиної стратегії цифрової трансформації виконавчої служби. Автор доводить, що впровадження інтелектуальних технологій у сфері виконання судових рішень не лише оптимізує процеси примусового виконання, але й слугує індикатором якісного оновлення моделі публічного управління в Україні. У контексті адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій розглянуто національні ініціативи, серед яких функціонування Єдиного реєстру боржників, систем автоматизованого арешту рахунків та електронного документообігу. Проаналізовано перспективи застосування аналітичних алгоритмів та прогнозного моделювання у виконавчому провадженні, що дозволяє створити проактивну систему контролю за виконанням рішень. Зазначено, що інтелектуальні модулі можуть автоматично ідентифікувати випадки ризикової поведінки боржників, здійснювати оцінку потенційних шляхів стягнення активів та рекомендувати найефективніші виконавчі дії. Це створює основу для переходу від реактивного до превентивного формату роботи виконавчих органів. На основі комплексного аналізу зроблено висновки щодо необхідності системної реформи виконавчого провадження з урахуванням цифрових трендів та запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності та прозорості даної сфери.

Ключові слова: цифровізація, виконавче провадження, інтелектуальні технології, публічне управління, штучний інтелект, блокчейн, електронне правосуддя, державна виконавча служба, цифрове врядування, автоматизація процесів.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації публічне управління перебуває на етапі глибоких інституційних змін, що зумовлені необхідністю підвищення ефективності, прозорості та підзвітності дер-

жавних структур. Особливої актуальності набуває цифровізація виконавчого провадження як завершальної та водночас надзвичайно відповідальної стадії реалізації правосуддя. Саме на цьому етапі здійснюється фактичне примусове виконання судових рішень, яке, у разі неефективної організації, здатне знівелювати усі попе-

редні зусилля судової системи. Проблема полягає у тому, що в Україні, попри наявність окремих цифрових ініціатив, зберігається високий рівень ручного управління, затягування строків, обмежений доступ до інформації для сторін провадження, а також нерівномірний рівень цифрової підготовки кадрів. Це призводить до зниження ефективності роботи державної виконавчої служби та підриває довіру громадян до системи правосуддя в цілому. Водночас світовий досвід демонструє, що застосування інтелектуальних технологій – таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані – може кардинально змінити підхід до організації виконавчого провадження, забезпечити оперативність, достовірність та неупередженість управлінських рішень. Проте в Україні досі відсутній цілісний стратегічний підхід до впровадження цифрових інструментів саме у цій сфері. Законодавча база є розрізненою, а існуючі ІТ-системи – фрагментарними та неінтегрованими. Відтак, виникає об'єктивна потреба у системному науковому аналізі потенціалу інтелектуальних технологій в українському виконавчому провадженні, а також у визначенні можливих сценаріїв, моделей та умов їх ефективного впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях Д.В. Сіверіна та П.В. Макушева розкрито особливості зарубіжного досвіду діяльності органів примусового виконання рішень та можливості його адаптації до українських реалій [1; 6]. І.Г. Сурай акцентує увагу на значенні цифрових компетентностей у формуванні ефективної моделі демократичного врядування [2]. Теремецький В.І. та Крупнова Л.В. розглядають доцільність застосування іноземних практик у сфері виконання юрисдикційних рішень та наголошують на необхідності реформування виконавчої системи України [3]. Фіолевський Д.П. та інші дослідники висвітлюють проблеми функціонування державної виконавчої служби та недоліки чинної системи [4]. Шандрук С. узагальнює світовий досвід примусового виконання судових рішень, звертаючи увагу на роль цифрових технологій у цьому процесі [5]. Водночас, незважаючи на наявність ґрун-

товних праць, питання системного впровадження інтелектуальних технологій у виконавче провадження в Україні залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого комплексного аналізу.

Метою статті є дослідження можливостей і перспектив впровадження інтелектуальних технологій у сферу виконавчого провадження в Україні з метою підвищення ефективності, прозорості та цифрової трансформації публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація виконавчого провадження є невід'ємною складовою загального процесу цифрової трансформації публічного управління. Теоретичні засади цього процесу ґрунтуються на інтеграції цифрових технологій у функціональні, процедурні та організаційні аспекти державного управління з метою підвищення його ефективності, відкритості та підзвітності. В основі цифровізації лежить концепція електронного врядування, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення якісної взаємодії між державою і громадянами, органами влади та бізнесом.

Виконавче провадження, як завершальна стадія судового процесу, є критично важливою для забезпечення верховенства права та реального захисту прав і свобод громадян. Саме на цьому етапі цифрові інструменти можуть виступати не лише засобом автоматизації рутинних процедур, а й фактором зміни управлінської парадигми. Йдеться, зокрема, про створення цифрових платформ для управління виконавчими справами, електронний документообіг, онлайн-моніторинг виконання рішень, використання штучного інтелекту для аналітики та прийняття рішень, а також застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й незмінності даних.

Теоретичне підґрунтя цифровізації виконавчого провадження формують такі наукові підходи, як концепція сервісної держави, інформаційного суспільства, нової публічної управлінської моделі та технологічного суверенітету. Ці підходи обґрунтовують необхідність переходу від традиційних, бюрократичних моделей управління до гнучких, відкритих і технологічно орі-

ентованих систем, що забезпечують максимальну ефективність державних послуг.

Водночас важливим теоретичним аспектом є співвідношення цифровізації з принципами правової держави, зокрема дотримання прав людини, гарантій доступу до правосуддя та недопущення дискримінації при автоматизованому прийнятті рішень. Таким чином, цифровізація виконавчого провадження має розглядатися не лише як технологічне оновлення, а як глибока управлінська трансформація, що потребує комплексного правового, організаційного та етичного осмислення.

Світовий досвід цифровізації виконавчого провадження демонструє різноманітність підходів до впровадження сучасних технологій у діяльність органів, відповідальних за примусове виконання судових рішень. Багато країн, орієнтованих на принципи відкритого врядування та цифрової інклюзії, вже досягли значного прогресу в цій сфері, сформувавши ефективні цифрові екосистеми для адміністрування процесів виконання.

Одним із найуспішніших прикладів є Естонія, яка вважається лідером у цифровому врядуванні. Тут функціонує інтегрована система електронного правосуддя, яка охоплює весь цикл провадження — від подання позову до примусового виконання рішення. За допомогою платформи e-File (E-toimik) сторони мають змогу відстежувати статус справ у режимі реального часу, подавати документи онлайн, взаємодіяти з виконавцями та отримувати повідомлення про здійснені дії. Інформація синхронізується з іншими державними реєстрами, що дозволяє максимально скоротити людський фактор і прискорити обробку справ. Аналогічні рішення впроваджуються і в скандинавських країнах, де широко використовуються цифрові підписи, автоматизовані інтерфейси для арешту активів боржників та системи нагляду за виконавцями.

У Франції значну увагу приділено інтеграції електронних інструментів в діяльність приватних судових виконавців. Вже сьогодні велика частина комунікації з боржниками здійснюється через електронну пошту та смс-сповіщення, а документи можуть подаватися через спеціалі-

зовані веб-портали. Французька модель орієнтована на прозорість і зменшення адміністративного навантаження, що досягається завдяки високому рівню цифрової грамотності працівників системи та широкому використанню електронного документообігу [5].

У Південній Кореї впроваджено розгалужену цифрову інфраструктуру, яка поєднує судові, виконавчі та фінансові установи. Ця система дозволяє автоматично здійснювати арешт банківських рахунків, майна та іншого активу боржника без зайвого втручання виконавців, що значно підвищує ефективність виконання рішень. Інноваційність корейської моделі полягає також у використанні алгоритмів штучного інтелекту для пріоритезації справ та виявлення потенційно проблемних випадків, де необхідне оперативне реагування.

Загалом, аналіз міжнародного досвіду свідчить, що успішна цифровізація виконавчого провадження ґрунтується на трьох ключових принципах: по-перше, наявність єдиної цифрової екосистеми з інтеграцією міждержавних реєстрів і баз даних; по-друге, використання інтелектуальних технологій для аналітики, прогнозування та автоматизації процесів; по-третє, забезпечення високого рівня цифрової компетентності всіх учасників виконавчого провадження. Як зазначає С. Шандрук, цифровізація органів примусового виконання не лише оптимізує адміністративну діяльність, а й сприяє підвищенню довіри громадян до системи правосуддя загалом [5].

Таким чином, світовий досвід наочно демонструє, що цифрові технології можуть радикально змінити характер виконавчого провадження — зробити його більш прозорим, швидким, орієнтованим на результат і менш вразливим до корупційних ризиків. Цей досвід становить цінне підґрунтя для адаптації в українських умовах з урахуванням особливостей правової системи, технологічного рівня та соціальних очікувань.

Використання інтелектуальних технологій у сфері виконавчого провадження відкриває нові горизонти для трансформації традиційних механізмів примусового виконання рішень у високотехнологічні, ефективні та прозорі системи. Інтелекту-

альні технології, передусім штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, технології обробки великих даних (Big Data), блокчейн, роботизована автоматизація процесів (RPA), стають ключовими інструментами цифрового врядування. Їхнє впровадження у виконавче провадження дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створює передумови для переходу до нової управлінської парадигми – превентивного, адаптивного і прогнозного управління.

Однією з найперспективніших можливостей є використання алгоритмів ШІ для обробки великої кількості виконавчих справ і виявлення закономірностей у поведінці боржників. Такі алгоритми здатні аналізувати історію виконання рішень, фінансовий стан боржників, їхню судову історію, активність у державних реєстрах і на основі цього формувати рейтинги ризиків невиконання. Це дозволяє виконавцям оперативно приймати рішення щодо пріоритетності справ, визначати найбільш ефективні шляхи впливу на боржника та знижувати навантаження на людський ресурс.

Крім того, системи на основі ШІ можуть автоматично генерувати стандартні документи, формувати пакети повідомлень, відслідковувати строки дій і контролювати їх дотримання. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та підвищити точність і своєчасність дій. Також перспективним є застосування чат-ботів та віртуальних помічників, які можуть інформувати сторони провадження про хід справи, відповідати на типові запити та зменшувати навантаження на виконавчу службу.

Важливим елементом є також використання технології блокчейн, яка забезпечує незмінність і захищеність даних. У контексті виконавчого провадження це дозволяє створити цифровий реєстр дій виконавців, що унеможлиблює фальсифікації або приховування інформації. Наприклад, кожна дія у справі – направлення повідомлення, арешт майна, внесення змін до бази даних – фіксується в ланцюжку блоків і може бути перевірена сторонами провадження або наглядовими органами.

Не менш значущим є впровадження аналітичних платформ, що дозволяють

в реальному часі моніторити завантаження виконавців, ефективність виконання рішень у розрізі регіонів, категорій справ, строків, сум стягнення тощо. Такі системи можуть виступати інструментами управлінського аудиту, прогнозування ресурсних потреб та планування цифрової модернізації на національному рівні.

Таким чином, інтелектуальні технології формують нову архітектуру виконавчого провадження – таку, що поєднує автоматизацію, персоналізацію та аналітичну підтримку управлінських рішень. Їхнє впровадження потребує значних інвестицій, законодавчого регулювання та підготовки кадрів, однак у стратегічній перспективі саме ці технології здатні забезпечити системну модернізацію української виконавчої служби та досягнення реальної ефективності у примусовому виконанні судових рішень.

Україна сьогодні перебуває на важливому етапі формування цифрової держави, і цифровізація виконавчого провадження має стати її органічною складовою. В умовах зростаючого запиту суспільства на ефективне, швидке та прозоре правосуддя, інтеграція інтелектуальних технологій у сферу виконання судових рішень постає не лише як технічна інновація, а як стратегічна необхідність для забезпечення верховенства права, зміцнення довіри до державних інституцій та реалізації принципів справедливості.

Наразі в Україні вже реалізовано окремі цифрові елементи у сфері виконавчого провадження. Зокрема, функціонує Єдиний реєстр боржників, запроваджено автоматизовану систему арешту коштів на рахунках боржників, використовуються електронні сервіси для подання та реєстрації документів. Однак ці інструменти здебільшого є ізольованими, недостатньо інтегрованими та обмеженими у функціональності. Відсутність єдиної цифрової платформи виконавчого провадження, фрагментарність нормативного забезпечення, а також обмежені можливості аналітики залишаються серйозними перешкодами на шляху системної трансформації [3; 4].

Для забезпечення сталого розвитку в цьому напрямі необхідна розробка ціліс-

ної стратегії цифровізації виконавчого провадження, яка передбачатиме створення інтегрованої національної платформи, здатної об'єднати усі стадії процесу виконання рішень – від надходження виконавчого документа до завершення провадження. Така платформа повинна забезпечувати автоматизовану обробку справ, інтеграцію з державними реєстрами, електронними судами, банками, податковою службою, нотаріатом та іншими структурами, які залучаються до процесу виконання.

Ключовими перспективами для України є впровадження систем на базі штучного інтелекту, які зможуть аналізувати ризики невиконання рішень, автоматично визначати оптимальні стратегії дій, виявляти недобросовісних боржників та забезпечувати прозорість дій виконавців. Важливим кроком також має стати використання блокчейн-технологій для фіксації всіх дій у провадженні, що сприятиме зниженню корупційних ризиків та покращенню контролю з боку суспільства і наглядових органів.

Разом з тим, для ефективного реалізації цифрової трансформації необхідно вирішити низку інституційних і кадрових проблем. Насамперед ідеться про підвищення цифрової грамотності працівників виконавчої служби, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення кібербезпеки, а також адаптацію законодавства до вимог нової цифрової реальності. Потрібно створити гнучку нормативно-правову рамку, яка б дозволяла оперативно впроваджувати технологічні новації, не порушуючи при цьому правових гарантій громадян.

Отже, перспективи цифровізації виконавчого провадження в Україні є значними, однак їх реалізація вимагає комплексного, міждисциплінарного та поетапного підходу. За наявності політичної волі, міжвідомчої координації та належного фінансування, Україна має всі передумови для створення сучасної, технологічно просунутої та орієнтованої на потреби громадян системи виконання судових рішень, яка відповідатиме кращим міжнародним стандартам і стане взірцем для інших країн регіону.

Висновки. Таким чином, цифровізація виконавчого провадження є важливим елементом модернізації публічного управління, що відповідає викликам часу та очікуванням суспільства щодо ефективності й прозорості реалізації судових рішень. Аналіз міжнародного досвіду свідчить про те, що впровадження інтелектуальних технологій – таких як штучний інтелект, блокчейн, автоматизовані аналітичні платформи – значно підвищує результативність примусового виконання рішень, знижує адміністративні витрати, мінімізує корупційні ризики та покращує взаємодію між державними органами й громадянами.

Для України впровадження таких рішень є не лише бажаним, а й необхідним кроком до побудови сучасної правової держави. Вітчизняна система виконавчого провадження має певний фундамент у вигляді електронних реєстрів, цифрових сервісів та окремих елементів автоматизації, однак відсутність цілісної цифрової інфраструктури, неузгодженість нормативної бази та нестача кваліфікованих кадрів залишаються ключовими бар'єрами на шляху до системної трансформації.

У зв'язку з цим доцільним є формування національної стратегії цифровізації виконавчого провадження, яка повинна включати: розробку єдиної цифрової платформи із повною інтеграцією з державними реєстрами, створення нормативно-правового забезпечення для застосування інтелектуальних технологій, підвищення цифрової компетентності працівників виконавчої служби та забезпечення надійного захисту персональних даних. Особливу увагу слід приділити питанням етики автоматизованого управління, недопущенню дискримінації при застосуванні алгоритмів, а також збереженню доступу до правосуддя для вразливих категорій населення.

Отже, цифровізація виконавчого провадження в Україні має стати не технічним експериментом, а складовою державної політики цифрової трансформації, яка орієнтована на результативність, справедливість і довіру громадян до правової системи. Успішне впровадження інтелектуальних технологій у цій сфері стане індикатором глибини та якості змін у публічному управлінні загалом.

Список використаної літератури:

1. Сіверін Д.В. Зарубіжний досвід діяльності органів, що здійснюють повноваження, пов'язані із виконанням судових рішень, та його адаптація до вітчизняної правової системи. *Європейські перспективи*. 2014. № 3. С. 81–87.
2. Сурай І.Г. Демократичне врядування: цінності та компетентності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 2. С. 71–76.
3. Теремецький В.І., Крупнова Л.В. Застосування зарубіжного досвіду в сфері виконання юрисдикційних рішень в Україні. *Судова апеляція*. 2016. № 4 (45). С. 38–45.
4. Фіолевський Д.П., Лобанцев С.Ю., Мезенцев Є.І. *Державна виконавча служба в Україні : навч. посіб.* Київ : Алерта, 2004. 564 с.
5. Шандрук С. Системи примусового виконання рішень суду. *Світовий досвід. Демократичне врядування*. 2010. Вип. 5. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Shandruk.
6. Макушев П.В. Міжнародний досвід правового регулювання діяльності представників державних органів у виконавчому провадженні. *Альманах міжнародного права*. 2014. № 6. С. 33–40.

Sokol M. Yu. Digitalization of executive proceedings: prospects for the implementation of intellectual technologies in the sphere of public administration

The article examines the process of digitalization of enforcement proceedings as a key stage of the transformation of public administration in the information society. The author analyzes the theoretical and legal principles of digital modernization of the institution of enforcement of court decisions, identifies the main advantages and challenges of introducing intelligent technologies into the activities of state enforcement agencies. Particular attention is paid to the analysis of international experience in digital support of enforcement procedures, in particular, to the practices of France, Estonia, and South Korea, which demonstrate the effectiveness of using online platforms, blockchain technologies, and artificial intelligence in ensuring transparency, accountability, and speed of enforcement of court decisions. In the context of adapting foreign experience to Ukrainian realities, national initiatives are considered, including the functioning of the Unified Register of Debtors, automated account arrest systems, and electronic document management. At the same time, the article outlines key barriers to digitalization, including the fragmentation of regulatory and legal support, insufficient technical infrastructure, low level of digital competence of personnel and lack of a unified strategy for the digital transformation of the enforcement service. The author proves that the introduction of intelligent technologies in the field of enforcement of court decisions not only optimizes the processes of forced execution, but also serves as an indicator of a qualitative update of the public administration model in Ukraine. In the context of adapting foreign experience to Ukrainian realities, national initiatives are considered, including the functioning of the Unified Register of Debtors, automated account arrest systems and electronic document management. The prospects for the application of analytical algorithms and predictive modeling in enforcement proceedings are analyzed, which allows creating a proactive system for monitoring the execution of decisions. It is noted that intelligent modules can automatically identify cases of risky behavior of debtors, assess potential ways to recover assets and recommend the most effective enforcement actions. This creates the basis for the transition from a reactive to a preventive format of the work of executive bodies. Based on a comprehensive analysis, conclusions were drawn on the need for a systemic reform of enforcement proceedings taking into account digital trends and practical recommendations were proposed to increase the efficiency and transparency of this area.

Key words: digitalization, enforcement proceedings, intelligent technologies, public administration, artificial intelligence, blockchain, e-justice, state enforcement service, digital governance, process automation.