

ЗАТВЕРДЖЕНО

рішенням З'їзду

приватних виконавців України

від «12» грудня 2024 року № 9

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
АСОЦІАЦІЇ ПРИВАТНИХ ВИКОНАВЦІВ УКРАЇНИ
НА ПЕРІОД ДО 2029 РОКУ**

Проблема, яка потребує розв'язання

Інститут приватного виконання в Україні запроваджено 2016 року на виконання Меморандуму про економічну та фінансову співпрацю між Україною і МВФ та в рамках реалізації Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 рр.

В червні 2016 року прийнято Закони України «Про виконавче провадження» та «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», якими фактично запроваджувалася змішана система примусового виконання рішень – з паралельним існуванням державних і приватних виконавців.

Відповідно до статті 3 Закону завданням органів державної виконавчої служби та приватних виконавців є своєчасне, повне і неупереджене виконання рішень, примусове виконання яких передбачено законом.

Виконання судових рішень є важливим з огляду на перспективи вступу України до Європейського Союзу. Так, наприклад, в останньому Повідомленні Єврокомісії про політику розширення ЄС – 2023 року щодо України зазначено, зокрема, про необхідність продовження реформування примусового виконання рішень: «Уряд повинен відновити зусилля в цьому напрямку, наскільки це можливо в нинішніх умовах, оскільки дієва система забезпечення виконання судових рішень є не лише ключовим елементом ринкової економіки та верховенства права, але й

необхідною передумовою для швидкого відновлення економіки».

Водночас, в процесі підготовки до вступу України в ЄС вкрай важливим є напрацювання Плану заходів (Дорожньої карти) гармонізації секторальних політик та законодавства у сфері примусового виконання рішень з асquis ЄС з метою забезпечення: своєчасного, повного і неупередженого виконання рішень судових рішень та рішень інших органів; а також з метою забезпечення високого професійного рівня та підвищення кваліфікації приватних виконавців; популяризації професії приватного виконавця та підвищення позитивного іміджу в суспільстві інституту приватних виконавців як запоруки ефективного виконання рішень суду та інших органів на засадах верховенства права, неупередженості та обов'язковості рішень.

Враховуючи важливість покладених функцій та нові виклики, що стоять перед Асоціацією, була розроблена дана Стратегія, яка визначає основні цілі та завдання АПВУ, спрямовані на розбудови спроможності, налагодження процесів всередині Асоціації, популяризації професії та комунікації результатів її діяльності.

Стратегія спрямована на вирішення потреб приватних виконавців України, їх помічників, представників регіональних рад приватних виконавців України, співробітників Асоціації, які зацікавлені у ефективності своєї роботи, у професійному розвитку та захисті професійних прав, очищенні професії та визнанні серед різних стейкхолдерів, довірі суспільства та всіх заінтересованих сторін, наявності чітких правил та процедур, а також критеріях якості та результативності їхньої роботи.

Згадані потреби загострили необхідність системного розв'язання питання та вирішення проблеми, яка полягає у тому, що Асоціація приватних виконавців України не є достатньо авторитетною та інституційно зрілою (спроможною) організацією сьогодні.

Визначена проблема була зумовлена низкою факторів, зокрема:

- наявною інституційною спроможністю, яка не дозволяє

Асоціації в повній мірі виконувати власні функції;

- незрівняними повноваженнями між приватними та державними виконавцями;
- недосконалою системою виборів Рад приватних виконавців;
- недостатнім ступенем делегування повноважень;
- низьким рівнем мотивації приватних виконавців в роботі Асоціації;
- відсутністю нормативної бази, яка регулює процес підвищення кваліфікації та оцінювання за пройденої програми;
- відсутністю системи мотивації та визнання приватних виконавців;
- відсутністю фінансового забезпечення;
- неналагодженістю на належному рівні локальної взаємовигідної співпраці та інтеграції до міжнародної професійної спільноти;
- відсутністю авторитету АПВУ, насамперед на міжнародній арені;
- конкуренцією в частині повноважень між приватними виконавцями та органами ДВС;
- недостатнім рівнем довіри до приватних виконавців, розуміння їх повноважень і пізнаваності АПВУ в Україні;
- відсутністю обізнаності про інститут приватних виконавців серед суспільства в цілому.

Зазначений перелік проблемних питань впливає на результативність діяльності Асоціації, на недооцінення роботи Асоціації, рівень її пізнаваності та авторитет серед міжнародних партнерів.

Саме на вирішення зазначеної проблеми, її причин та

подолання наслідків її існування спрямована Стратегія розвитку Асоціації приватних виконавців України на період до 2029 року.

Мета та строки реалізації Стратегії

Головна мета Стратегії: АПВУ - самодостатня, повноцінна, саморегульована, спроможна та інституційно зріла організація

Стратегія базується на наступних принципах:

- результат-орієнтованості;
- людиноцентричності;
- орієнтації на потреби членів Асоціації приватних виконавців України;
- об'єктивності та обґрунтованості визначення проблем;
- залученні різних заінтересованих сторін до реалізації Стратегії;
- вимірюваності очікуваних її результатів реалізації Стратегії;
- забезпеченні своєчасного реагування на нові виклики, що можуть стати перед Асоціацією

З метою вчасного реагування на можливі ризики та загрози результативності діяльності АПВУ розроблено мапу ризиків, яка є невід'ємною частиною цієї Стратегії (Додаток 1).

Стратегія розроблена відповідно до принципів управління, орієнтованого на результат, розрахована на розвиток Асоціації приватних виконавців України на період до 2029 року.

Цілі та завдання Стратегії

Для досягнення мети Стратегії слід забезпечити виконання комплексних завдань за такими стратегічними цілями:

- Наявна інституційна спроможність дозволяє Асоціації в повній мірі виконувати покладені на неї функції;
- Професійні та мотивовані приватні виконавці виконують свої повноваження на високому рівні, беручи активну участь у діяльності АПВУ;
- Локальна взаємовигідна співпраця та інтеграція до міжнародної професійної спільноти сприяє налагодженій партнерській взаємодії та входженню АПВУ до міжнародних інституцій та імплементації світових стандартів в систему національного законодавства;
- Зовнішні та внутрішні комунікації АПВУ забезпечують розуміння ролі приватних виконавців в Україні, сприяють побудові довіри та впізнаваності АПВУ.

Стратегічна Ціль 1. Наявна інституційна спроможність дозволяє Асоціації в повній мірі виконувати покладені на неї функції.

Операційна ціль 1.1 Функціонує ефективне організаційне забезпечення АПВУ.

Завдання:

1. Проведено опитування та отримано зворотній зв'язок зі сторони членів Асоціації для вдосконалення діяльності.
2. Здійснено дерегуляцію функцій Мін'юсту.
3. Забезпечено прозорість дисциплінарної та кваліфікаційної комісії.
4. Розширено повноваження та функціонал помічників приватних виконавців.

Операційна ціль 1.2. Удосконалене, гармонізоване з ЄС законодавство України у сфері діяльності приватних виконавців дозволяє ефективно виконувати покладені на Асоціацію функції.

Завдання:

1. Розширено повноваження приватних виконавців.
2. Підготовлено пропозиції щодо запровадження ефективних механізмів виконання рішень.
3. Підготовлено проекти підзаконних актів, які деталізують процедури примусового виконання судових рішень.
4. Проведено регулярні семінари та тренінги з актуальних питань законодавства.
5. Спрощено процедуру взаємодії між приватними виконавцями, судами, банками та іншими організаціями.

Операційна ціль 1.3. Асоціація приватних виконавців України забезпечена достатніми матеріальними, фінансовими та технічними ресурсами для ефективної діяльності, розвитку та підтримки високого рівня професіоналізму її членів.

Завдання:

1. Імплементовано власне програмне забезпечення.
2. Створено електронний кабінет приватного виконавця.
3. Створено електронну систему голосування.
4. Створено стабільне джерело фінансування та бюджету для підтримання діяльності Асоціації (членські внески, грантові програми тощо).
5. Розроблено та впроваджено інтегровану інформаційну систему для обміну даними між членами Асоціації.

Стратегічна Ціль 2. Професійні та мотивовані приватні виконавці виконують свої повноваження на високому рівні, беручи активну участь у діяльності АПВУ

Операційна ціль 2.1. Запроваджена система постійного навчання та підвищення кваліфікації забезпечує якісне виконання обов'язків приватних виконавців і помічників.

Завдання:

1. Удосконалено внутрішню та зовнішню нормативно правову базу.
2. Призначено Голову та визначено склад Центру підвищення кваліфікації.
3. Розроблено план підвищення кваліфікації приватних виконавців.
4. Встановлено обов'язковий мінімум годин підвищення кваліфікації для кожного виконавця та відповідальність за не проходження програми.
5. Наповнено навчальними матеріалами систему підвищення кваліфікації.
6. Розроблено та впроваджено регулярні тренінги, семінари та курси для приватних виконавців (офлайн та онлайн).
7. Розроблено механізм онбордингу і вступний інформаційний пакет заходів для нових членів АПВУ (вступні вебінари тощо), зокрема на рівні регіональних рад.
8. Створено комітет аналітично-методичного забезпечення діяльності АПВУ.

Операційна ціль 2.2. Система мотивації та визнання діяльності приватних виконавців в органах самоврядування є дієвою та ефективною.

Завдання:

1. Розроблено систему преміювання та заохочення за досягнення у роботі органів Асоціації.
2. Встановлено щорічні нагороди за професійні досягнення ("Топ виконавців").

3. Встановлено рейтингову систему приватних виконавців в декількох категоріях.

4. Надано можливість делегувати наймотивованіших приватних виконавців на підвищення кваліфікації до Міжнародного та Європейського союзів судових виконавців.

Операційна ціль 2.3. Приватні виконавці регіональних рад АПВУ є ініціативними, самодостатніми та ефективними у своїй діяльності

Завдання:

1. Розширено повноваження регіональних рад.

2. Імплементовано та затверджено щорічні плани по проведенню заходів (круглих столів, тренінгів, конференцій) у регіонах.

3. Встановлено рейтингову систему приватних виконавців (визнання) у регіоні.

4. Впроваджено систему додаткових навчальних заходів, зокрема міжнародних, для активних учасників регіональних рад.

5. Впроваджено послуги представництва в судах, медіації в регіональних радах.

Стратегічна Ціль 3. Локальна взаємовигідна співпраця та інтеграція до міжнародної професійної спільноти сприяє налагодженій партнерській взаємодії та входженню АПВУ до міжнародних інституцій та імплементації світових стандартів в систему національного законодавства.

Операційна ціль 3.1. Політика АПВУ сприяє взаємовигідній та

налагодженій співпраці з усіма фізичними та юридичними особами публічного та приватного права.

Завдання:

1. Розроблено та впроваджено Концепцію та План заходів локальної взаємодії АПВУ з усіма фізичними та юридичними особами публічного та приватного права
2. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з регулятором.
3. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з державними органами.
4. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з органами місцевого самоврядування.
5. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з правоохоронними органами.
6. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з органами судової влади.
7. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з банками та іншими фінансовими установами.
8. Налагоджено співпрацю/ взаємодію з державними підприємствами.

Операційна ціль 3.2. АПВУ є активним актором міжнародної професійної взаємодії.

Завдання:

1. Утворено Комітет з міжнародної співпраці.
2. Розроблено та впроваджено Дорожню карту взаємодії АПВУ із Європейським союзом судових виконавців (UEHJ - European Union of Judicial Officers).

3. Розроблено та впроваджено Дорожню карту взаємодії АПВУ із Міжнародним союзом судових виконавців (UIHJ - Union International Huissiers de Justice).

4. Розроблено та впроваджено Дорожню карту взаємодії АПВУ із самоврядними професійними організаціями виконавців іноземних держав.

5. Процес виконання судових рішень судів та інших юрисдикційних органів приватними виконавцями відповідає стандартам ЄС.

6. Забезпечено регулярну участь у міжнародних галузевих конференціях.

Стратегічна Ціль 4. Зовнішні та внутрішні комунікації АПВУ забезпечують розуміння ролі приватних виконавців в Україні, сприяють побудові довіри та впізнаваності АПВУ

Операційна ціль 4.1. Налагоджена система внутрішніх комунікацій у спільноті АПВУ забезпечує якісний обмін інформацією.

Завдання:

1. Розроблено політику внутрішніх комунікацій спільноти АПВУ (національний та регіональний рівень).

2. Вдосконалено та доведено до відома всіх членів АПВУ Кодекс професійної етики.

3. Запроваджено корпоративні електронні скриньки за єдиним форматом.

4. Розроблено політику використання Штучного інтелекту - ШІ в роботі приватних виконавців.

Операційна ціль 4.2. Зовнішні комунікації АПВУ забезпечують впізнаваність Асоціації і розуміння ролі приватних виконавців в Україні.

Завдання:

1. Розроблено єдиний візуальний фірмовий стиль АПВУ як організації.
2. Розроблено / оновлено комунікаційну стратегію АПВУ.
3. Розроблено пакет інформаційних матеріалів про АПВУ українською та англійською мовами відповідно до візуального стилю та брендбуку АПВУ.
4. Розроблено англomовну версію вебсайту АПВУ.
5. Забезпечено якісне наповнення сторінки у Facebook та англomовну версію новин або важливих повідомлень за постійної участі регіональних рад.
6. Забезпечено вихід та присутність АПВУ у професійній соціальній мережі LinkedIn.
7. Забезпечено регулярне видання та розповсюдження ВІСНИКА АПВУ в електронному та друкованому форматах.
8. Створено серію коротких інформаційних відео про АПВУ та приватних виконавців для використання в офісах та під час заходів (із субтитрами українською та англійською мовою).

Моніторинг та оцінка виконання Стратегії

Моніторинг та оцінювання ефективності реалізації Стратегії ґрунтуватиметься на результатах виконання плану заходів щодо реалізації завдань, визначених Стратегією, та досягненні показників результативності їх реалізації. План заходів на 2024-2027 роки є невід'ємною частиною цієї Стратегії (Додаток 2).

Моніторинг і контроль за реалізацією Стратегії здійснюється шляхом звітування про хід виконання планів заходів з реалізації

Стратегії.

Органом, що забезпечує реалізацію цієї Стратегії, є Асоціація приватних виконавців України.

З метою дотримання об'єктивності та неупередженості до моніторингу реалізації Стратегії можуть залучатися громадські організації, незалежні інституції та експерти.

Для моніторингу використовуються якісні та кількісні показники, що відображають хід та виконання Стратегії та передбачені Планом моніторингу, який є невід'ємною частиною цієї Стратегії (Додаток 3).

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії

Фінансування заходів із реалізації цієї Стратегії здійснюватиметься за рахунок коштів донорської партнерської допомоги та власних коштів Асоціації приватних виконавців України.

**Мапа ризиків досягнення цілей Стратегії розвитку Асоціації
приватних виконавців України на період до 2029 року.**

Вид ризику	Сукупний рівень ризiku Низький Помірний Високий	Прогнозова ний напрям зміни ризiku Такий, що зменшується Стабільний Такий, що зростає	Дії для запобігання ризику
Стратегічна ціль 1. Наявна інституційна спроможність дозволяє Асоціації в повній мірі виконувати покладені на неї функції			
Ризик 1. Політичний - зміна Уряду, зокрема Міністра, зміна державної політики	Високий	Стабільний	Прийняти (пристосуватися) Результативність та доказовість діяльності Асоціації не дозволяє політично змінити курс політики
Ризик 2. Економічний - інфляція, неплатоспроможність боржників, безробіття	Високий	Такий, що зростає	Законодавчі зміни спрямовані на встановлення мінімального авансового внеску
Ризик 3. Правовий - відсутність належного правового регулювання	Високий	Такий, що зростає	Лобіювання необхідних законодавчих ініціатив
Ризик 4. Відсутність бронювання	Високий	Такий, що зростає	Лобіювання потрібних законодавчих ініціатив (інформування)
Ризик 5. Соціальний - конфліктні ситуації між учасниками виконавчого провадження	Помірний	Стабільний	Постійна роз'яснювальна та інформаційна робота
Стратегічна ціль 2. Професійні та мотивовані приватні виконавці виконують свої повноваження на високому рівні, беручи активну участь у діяльності АПВУ			
Ризик 1 Кадровий – недостатній рівень професійної підготовки приватних виконавців та членів АПВУ	Помірний	Стабільний	Впровадження програм підвищення кваліфікації Регулярні тренінги та навчання
Ризик 2. Інституційний – відсутня функція чіткого контролю	Помірний	Такий, що зменшується	Нормативне врегулювання Більший контроль РПВУ

Ризик 3. Політичний – зміна влади	Високий	Стабільний	Лобіювання інтересів АПВУ в Верховній Раді
Ризик 4. Фінансовий – обмежені фінансові ресурси	Високий	Такий, що зростає	Альтернативні джерела залучення коштів Збільшення членських внесків Збільшення членів спільноти
Ризик 5. Інституційний – відсутність єдності серед приватних виконавців	Помірний	Такий, що зменшується	Сприяння командній роботі та взаємодії Тім білдінги
Ризик 6. Соціальний – недобросовісна конкуренція	Високий	Стабільний	Встановлення чітких правил і контролю Суспільний осуд
Ризик 7. Етичні та репутаційні ризики – неналежна поведінка деяких виконавців може впливати на репутацію Асоціації	Помірний	Такий, що зменшується	Публічна інформаційна кампанія щодо попередження можливих етичних та репутаційних проблем Встановлення чітких етичних стандартів і моніторинг їх дотримання
Стратегічна ціль 3. Локальна взаємовигідна співпраця та інтеграція до міжнародної професійної спільноти сприяє налагодженій партнерській взаємодії та входженню АПВУ до міжнародних інституцій та імплементації світових стандартів в систему національного законодавства			
Ризик 1. Соціальний – непопулярність професії серед громадян, відсутня культура повернення боргів в Україні, маніпуляція, що здійснюється боржниками – погрози, шантаж тощо	Високий	Такий, що зростає	Робота з медіа щодо висвітлення економічних переваг для суспільства
Ризик 2. Політичний – зміна Уряду	Високий	Такий, що зростає	Залучитися підтримкою міжнародних партнерів; Популяризація професії, доведення до населення важливості приватних виконавців
Ризик 3. Зовнішньоекономічний – зменшення кількості та якості виконаних судових рішень (у т. ч. у зв'язку із мобілізацією приватних виконавців); відтік інвестицій	Високий	Такий, що зростає	Зміни в законодавство

Ризик 4 Репутаційний – порівняння приватних виконавців із колекторами, «чорні» виконавці, некоректне висвітлення діяльності приватних виконавців у ЗМІ, відтік міжнародних партнерів; співпраця із Асоціацією відкладається на післявоєнну; декларативність співпраці	Помірний	Стабільний	Документальні фільми/ освітні серіали, роз'яснення
Ризик 5. Цифровий – неузгодженість цифрової політики (Мінцифри) зі сферою примусового виконання, недосконала наповненість реєстрів, відсутня цифровізація реєстрів	Помірний	Такий, що зростає	Узгодження змін у законодавство через представників цифрової політики Мін'юсту/ Мінцифри, втілення ініціатив Асоціації
Ризик 6. Фінансовий – обмеження фінансових ресурсів, законодавчі обмеження для частини спільноти для участі у міжнародних заходах	Високий	Такий, що зростає	Припинення мораторіїв; Внесення змін у законодавство щодо бронювання; Залучення альтернативних джерел фінансування
Ризик 7. Професійний – недостатній рівень знань іноземних мов, небажання підвищувати компетенцію	Високий	Такий, що зростає	Підвищення кваліфікації (у т. ч. самоосвіта, тощо)
Стратегічна ціль 4. Зовнішні та внутрішні комунікації АПВУ забезпечують розуміння ролі приватних виконавців в Україні, сприяють побудові довіри та впізнаваності АПВУ			
Ризик 1. Політичний – скасовано інститут приватних виконавців на законодавчому рівні через продовження війни, рішення ВРУ	Низький	Такий, що зменшується	Популяризувати професію приватного виконавця; сприяти досягненню Перемоги
Ризик 2. Соціальний – приватні виконавці йдуть з професії через відсутність престижу	Помірний	Такий, що зростає	Лобювання інтересів спільноти приватних виконавців
Ризик 3. Економічний – зменшення дохідності професії (підвищення	Високий	Такий, що зростає	Відстоювати інтереси приватних виконавців

податків тощо)			
Ризик 4. Технологічний – блекаути, відсутність зв'язку та інтернету	<i>Високий</i>	<i>Такий, що зростає</i>	Закупівля генераторів, оптоволоконний інтернет
Ризик 5. Соціальний – брак кваліфікованих кадрів (помічники приватних виконавців, комунікаційники)	<i>Високий</i>	<i>Такий, що зростає</i>	Налагодити співпрацю з ВНЗ