

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ВАСИЛЬЄВ ПАВЛО ОЛЕГОВИЧ**

УДК 343.163.047:351/354.072.6](477)"654"

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ НА  
СУЧАСНОМУ ЕТАПІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ**

28 Публічне управління та адміністрування

281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело \_\_\_\_\_ П.О. Васильєв

Науковий керівник: ФАЛЬКОВСЬКИЙ Андрій Олександрович, кандидат  
юридичних наук, доцент

ОДЕСА-2025

## АНОТАЦІЯ

Васильєв П. О. Публічне управління в органах прокуратури на сучасному етапі в умовах реформування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено дослідженню трансформаційних процесів, які відбуваються в органах прокуратури України в контексті модернізації системи публічного управління. У роботі розкрито специфіку організаційно-правового механізму публічного управління в прокуратурі, визначено тенденції реформування, проаналізовано чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень, розроблено пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності в умовах сучасних викликів, зумовлених війною, децентралізацією, євроінтеграційним курсом та суспільними запитами на прозорість і підзвітність.

У вступі дисертації аргументовано актуальність обраної тематики, обґрунтовано її зв'язок із науковими програмами, планами й темами, сформульовано мету та завдання дослідження, окреслено об'єкт і предмет, визначено методологічну основу та викладено наукову новизну роботи, практичне значення її результатів, а також наведено особистий внесок здобувача, апробацію матеріалів і наукові публікації.

На основі функціонального аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел уточнено понятійний апарат дослідження, зокрема сформульовано авторське бачення публічного управління в органах прокуратури як системи адміністративно-владних, координаційних і контрольно-наглядових дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування прокуратури в межах конституційного ладу та правопорядку. Уточнено роль прокуратури в умовах змін, що відбуваються в системі публічної влади, включаючи реформу

децентралізації, трансформацію механізмів взаємодії між гілками влади, розвиток цифрових технологій і зростання ролі громадянського суспільства в контролі за діяльністю всіх гілок державної влади, включаючи контрольно-наглядову.

Всебічно розкрито теоретико-методологічну базу дослідження, в якій поєднано загальнонаукові, спеціальні та міждисциплінарні методи та підходи: системно-структурний, порівняльно-правовий, інституційний, функціональний, історико-правовий, герменевтичний. Завдяки цьому вдалося сформулювати цілісне бачення проблематики, виявити суперечності в теорії та практиці публічного управління в органах прокуратури, а також запропонувати обґрунтовані шляхи їх вирішення.

У другому розділі дисертаційного дослідження зосереджено увагу на визначенні сучасного стану публічного управління в органах прокуратури України, з урахуванням останніх етапів реформи, що розпочалась після внесення змін до Конституції України та ухвалення нового Закону України «Про прокуратуру». У роботі проаналізовано основні напрями реформування органів прокуратури: оновлення кадрового складу, оптимізація структури, зміна підходів до нагляду, посилення прозорості, формування механізмів взаємодії з громадянським суспільством, розширення електронної комунікації.

Автор обґрунтовує, що трансформація прокуратури у напрямку забезпечення її спроможності відповідати викликам демократичного врядування є багатовимірним процесом, що передбачає, з одного боку, збереження наглядових повноважень, а з іншого – переорієнтацію на публічні функції забезпечення верховенства права, прав людини і конституційного ладу. Особливої ваги набуває аналіз нових викликів для публічного управління в прокуратурі в умовах війни, зокрема потреба в оперативному ухваленні рішень, координації з військовими адміністраціями, забезпеченні

безперервного функціонування органів прокуратури в прифронтових та деокупованих територіях.

У цьому розділі досліджено також організаційно-правовий механізм координації діяльності прокуратури з іншими органами публічної влади. Обґрунтовано, що ефективність публічного управління в органах прокуратури значною мірою залежить від рівня їх взаємодії з іншими суб'єктами: судами, правоохоронними органами, органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, спеціалізованими установами. Виявлено проблеми правової невизначеності щодо меж повноважень і механізмів координації, надано пропозиції щодо їх нормативного уточнення.

Проаналізовано інформаційно-комунікаційні технології як інструмент публічного управління в прокуратурі. Показано, що впровадження електронного документообігу, цифрових сервісів та платформ для внутрішньої та зовнішньої взаємодії сприяє прозорості, підзвітності та ефективності управлінських рішень у системі прокуратури. Водночас відзначено бар'єри, пов'язані з технічною, нормативною та організаційно-правовою недостатністю цифровізації.

На основі емпіричного аналізу вітчизняної практики наведено приклади як позитивного досвіду (вдосконалення дисциплінарних процедур, відкритість конкурсів, активізація співпраці з громадськістю), так і проблем (низька правова визначеність статусу прокурорського самоврядування, недосконалість комунікації з іншими органами, ризики політичного впливу). Розроблено авторське бачення публічного управління в органах прокуратури як процесу, що перебуває у стані постійного динамічного становлення, потребує цілеспрямованої управлінської модернізації та зміни управлінської культури всередині самих органів прокуратури в умовах сталого розвитку.

Третій розділ дисертації присвячено визначенню ключових проблем і перспектив удосконалення публічного управління в органах прокуратури в умовах реформування. З урахуванням викликів воєнного стану, зміцнення

євроінтеграційного вектора та демократизації публічної влади, автор формулює концептуальні положення щодо необхідності оновлення управлінської парадигми в прокуратурі на сучасному етапі в умовах реформування.

Особлива увага зосереджена на аналізі міжнародного досвіду організації прокурорської діяльності та публічного управління в системах прокуратури різних країн. Наведено приклади управлінської моделі прокуратур з країн Європейського Союзу, Канади, США, Литви, Польщі та Естонії. Здійснено компаративний аналіз особливостей публічного управління в цих системах, таких як незалежність органів прокуратури від політичного впливу, наявність прозорих механізмів кадрової політики, високий рівень діджиталізації процесів, органічна взаємодія прокуратури з громадянським суспільством та парламентським контролем.

На основі порівняльного аналізу автор доходить висновку про доцільність імплементації окремих елементів іноземного досвіду в національну модель публічного управління органами прокуратури. Обґрунтовано, що при створення ефективного механізму прокурорського самоврядування, інституалізацію незалежних дорадчих органів при Офісі Генерального прокуратура, цифрову трансформацію системи управління справами, а також розвиток механізмів оцінювання ефективності публічного управління в цій сфері.

Значну частину третього розділу присвячено розробці авторських пропозицій щодо вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури. Обґрунтовано необхідність: а) розробки окремого підзаконного нормативного акту щодо координації між органами прокуратури та іншими суб'єктами публічної влади; б) упровадження прозорих процедур стратегічного планування в діяльність органів прокуратури; в) запровадження системи регулярної зовнішньої оцінки якості управління та ефективності реалізації функцій органів прокуратури.

У контексті воєнного стану наголошено на важливості створення кризових моделей управління в прокуратурі, які б дозволяли забезпечити гнучкість і швидкість прийняття рішень, адаптивність структури до умов бойових дій, а також оперативну реакцію на порушення прав людини в умовах збройного конфлікту. Підкреслено, що однією з центральних ідей удосконалення публічного управління в прокуратурі є розвиток партнерства з іншими органами влади, інституціями громадянського суспільства, міжнародними структурами, що діють у сфері прав людини та верховенства права.

Автор також акцентує на потребі підвищення професійної спроможності управлінського складу органів прокуратури, зокрема – шляхом створення ефективної системи післядипломної освіти у сфері публічного управління, розробки спеціальних навчальних програм з управлінської діяльності прокурорів, розвитку навичок стратегічного мислення, кризового реагування, комунікації з громадськістю та мас-медіа.

У висновках узагальнено результати дослідження та підкреслено наукове й практичне значення здобутих положень. Встановлено, що публічне управління в органах прокуратури України перебуває у фазі глибоких інституційних трансформацій, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Сформульовано авторське бачення прокуратури як суб'єкта публічного управління, що виконує стратегічні, координаційні та контрольні функції у сфері забезпечення законності, правопорядку та прав людини.

Наукова новизна дисертації полягає в комплексному підході до осмислення управлінських функцій прокуратури, уточненні понятійно-категоріального апарату, обґрунтуванні нової моделі управління в прокуратурі як складової нової парадигми публічного врядування в демократичному суспільстві, а також у пропозиціях щодо вдосконалення координаційної взаємодії між органами прокуратури та іншими суб'єктами публічної влади.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання теоретичних положень і прикладних рекомендацій для подальшого нормативного регулювання діяльності органів прокуратури, удосконалення стратегічного планування та системи управління в умовах реформування, розробки навчальних програм для керівного складу прокуратури, а також проведенні подальших наукових досліджень з проблем публічного управління в контексті функціонування органів юстиції.

Матеріали дисертації пройшли апробацію в межах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, круглих столів, опубліковані у наукових фахових виданнях. Це свідчить про їх актуальність, достовірність і цінність для наукової спільноти, органів державної влади та правозастосовної практики.

Проведене дослідження відкриває нові перспективи для формування сучасної моделі публічного управління в органах прокуратури, яка відповідатиме засадам верховенства права, демократичного врядування, прозорості, підзвітності та ефективного забезпечення суспільного інтересу.

**Ключові слова:** публічне управління, прокуратура, органи публічної влади, реформування, нагляд, координація, стратегічне управління, демократичне врядування, цифровізація, управлінські функції, кризове управління, правова держава, взаємодія, публічний сектор, правопорядок.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Васильєв П. О. Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 3. С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.2>

2. Васильєв П. О. Еволюція публічного управління в органах прокуратури: аналіз сучасного етапу реформ. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 3. С. 20-27. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-3-2023>.

3. Васильєв П. О. Міжнародні стандарти публічного управління та їх реалізація в діяльності прокуратури України. Věda a perspektivy. 2025. № 1 (44). С. 36-49. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1\(44\)-36-49](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1(44)-36-49)

4. Васильєв П. О. Антикорупційні інструменти в органах прокуратури: сучасний стан та перспективи впровадження. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. №42. С. 116-121 DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.21>

5. Васильєв П. О. Особливості антикорупційного механізму в органах прокуратури: сучасний стан та перспективи впровадження. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2025. Вип. №43. С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.4>

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Васильєв П. О. Інноваційні підходи до управління в органах прокуратури: проблеми та перспективи. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України», 17 травня 2024 року, м. Одеса.

2. Васильєв П. О. Peculiarities of international public administration standards and their implementation in the activities of the prosecutor's office of Ukraine. III Міжнародна науково-практична конференція «Global trends in the development of educational systems», 21–24 січня 2025 року, м. Берген, Норвегія.

3. Васильєв П. О. Специфіка антикорупційних інструментів в органах прокуратури. IV Міжнародна наукова конференція «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки», 24 січня 2025 року, м. Мукачево, Україна.

## ABSTRACT

Vasiliev P. O. Public administration in the prosecutor's office at the present stage in the conditions of reform. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 "Public administration and administration". – National University "Odesa Polytechnic" of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive analysis of the transformation processes taking place in the prosecutor's office of Ukraine in the context of the modernization of the public administration system. The work examines the specifics of the organizational and legal mechanism of public administration in the prosecutor's office, identifies reform trends, analyzes factors that affect the effectiveness of management decisions, and develops proposals for improving management activities in the conditions of modern challenges caused by war, decentralization, the European integration course and public demands for transparency and accountability.

The introduction of the dissertation argues the relevance of the chosen topic, justifies its connection with scientific programs, plans and topics, formulates the goal and objectives of the study, outlines the object and subject, defines the methodological basis and outlines the scientific novelty of the work, the practical significance of its results, and also provides the personal contribution of the applicant, approbation of materials and scientific publications.

Based on the analysis of domestic and foreign scientific sources, the conceptual apparatus of the study is clarified, in particular, the author's vision of public administration in the prosecutor's office as a system of state-authority, coordination and control and supervisory actions aimed at ensuring the effective functioning of the prosecutor's office within the framework of the constitutional order and law and order is formulated. The role of the prosecutor's office in the context of changes taking place in the system of public power, including the decentralization reform,

the transformation of mechanisms for interaction between branches of government, the development of digital technologies and the growth of the role of civil society in controlling the activities of government bodies.

The methodological basis of the study is revealed, which combines general scientific, special and interdisciplinary methods: systemic-structural, comparative-legal, institutional, functional, historical-legal, hermeneutic. Thanks to this, it was possible to form a holistic vision of the problem, identify contradictions in the theory and practice of public administration in prosecutor's offices, and also propose reasonable ways to solve them.

The second section of the dissertation focuses on the analysis of the current state of public administration in the prosecutor's office of Ukraine, taking into account the latest stages of the reform that began after the amendments to the Constitution of Ukraine and the adoption of the new Law of Ukraine "On the Prosecutor's Office". The work analyzes the main directions of reforming the prosecutor's office: updating the staff, optimizing the structure, changing approaches to supervision, increasing transparency, forming mechanisms for interaction with civil society, expanding electronic communication. The author argues that the transformation of the prosecutor's office in the direction of ensuring its ability to meet the challenges of democratic governance is a multidimensional process that involves, on the one hand, the preservation of supervisory powers, and on the other, a reorientation to public functions of ensuring the rule of law, human rights, and constitutional order. Of particular importance is the analysis of new challenges for public administration in the prosecutor's office in wartime, in particular the need for prompt decision-making, coordination with military administrations, and ensuring the continuous functioning of prosecutor's offices in frontline and de-occupied territories.

This section also examines the organizational and legal mechanism for coordinating the activities of the prosecutor's office with other public authorities. It is substantiated that the effectiveness of public administration in prosecutor's offices

largely depends on the level of their interaction with other entities: courts, law enforcement agencies, executive authorities, local governments, and specialized institutions. Problems of legal uncertainty regarding the boundaries of powers and coordination mechanisms are identified, and proposals are made for their regulatory clarification.

Information and communication technologies are analyzed as a tool for public administration in the prosecutor's office. It is shown that the implementation of electronic document management, digital services and platforms for internal and external interaction contributes to transparency, accountability and efficiency of management decisions in the prosecutor's office system. At the same time, barriers associated with technical, regulatory and organizational inadequacies of digitalization are noted.

Based on an empirical analysis of domestic practice, examples of both positive experience (improvement of disciplinary procedures, openness of competitions, intensification of cooperation with the public) and problems (low legal certainty of the status of prosecutorial self-government, imperfect communication with other bodies, risks of political influence) are given. The author's vision of public administration in prosecutorial bodies is developed as a process that is in a state of dynamic formation, requiring targeted managerial modernization and changes in the managerial culture within the prosecutorial bodies themselves.

The third section of the dissertation is devoted to identifying key problems and prospects for improving public administration in prosecutorial bodies in the context of reform. Taking into account the challenges of martial law, the strengthening of the European integration vector and the democratization of public power, the author formulates conceptual provisions on the need to update the management paradigm in the prosecutorial sphere.

Particular attention is focused on the analysis of international experience in organizing prosecutorial activity and public administration in the prosecutorial systems of different countries. Examples of prosecutorial models from the countries

of the European Union, Canada, the USA, Lithuania, Poland and Estonia are given. A comparative analysis of the features of public administration in these systems is carried out, such as the independence of prosecutorial bodies from political influence, the presence of transparent personnel policy mechanisms, a high level of digitalization of processes, organic interaction of the prosecutorial office with civil society and parliamentary control.

Based on a comparative analysis, the author concludes that it is appropriate to implement certain elements of foreign experience into the national model of public administration by prosecutors. This includes, in particular, the creation of an effective mechanism of prosecutorial self-government, the institutionalization of independent advisory bodies at the Prosecutor General's Office, the digital transformation of the case management system, and the development of mechanisms for assessing the effectiveness of public administration in this area.

A significant part of the third section is devoted to the development of the author's proposals for improving the organizational and legal mechanism of public administration in prosecutors' offices. The need for: a) the development of a separate subordinate regulatory act on coordination between prosecutors' offices and other public authorities is substantiated; b) the introduction of transparent strategic planning procedures in the activities of prosecutors' offices; c) the introduction of a system of regular external assessment of the quality of management and the effectiveness of the implementation of prosecutors' functions.

In the context of martial law, the importance of creating crisis management models in the prosecutor's office, which would allow for flexibility and speed of decision-making, adaptability of the structure to the conditions of hostilities, as well as an operational response to human rights violations in armed conflict, is emphasized. It is emphasized that one of the central ideas for improving public administration in the prosecutor's office is the development of partnerships with other authorities, civil society institutions, international structures operating in the field of human rights and the rule of law.

The author also emphasizes the need to increase the professional capacity of the management staff of the prosecutor's office, in particular - by creating a system of postgraduate education in the field of public administration, developing special training programs on the management activities of prosecutors, developing skills in strategic thinking, crisis response, communication with the public and the media.

The conclusions summarize the results of the study and emphasize the scientific and practical significance of the obtained provisions. It has been established that public administration in the prosecutor's office of Ukraine is in a phase of deep institutional transformations, which are caused by both internal and external challenges. The author's vision of the prosecutor's office as a subject of public administration, which performs strategic, coordination and control functions in the field of ensuring legality, law and order and human rights, is formulated.

The scientific novelty of the dissertation lies in the comprehensive approach to understanding the managerial functions of the prosecutor's office, the clarification of the conceptual and categorical apparatus, the substantiation of the role of the prosecutor's office as an institution of public governance in a democratic society, as well as in proposals for improving the coordination interaction between the prosecutor's office and other subjects of public power.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using theoretical provisions and applied recommendations for further regulatory regulation of the activities of prosecutors' offices, improving strategic planning and the management system in the context of reform, developing training programs for the leadership of the prosecutor's office, as well as conducting further scientific research on public administration problems in the context of the functioning of justice bodies.

The materials of the dissertation have been tested within the framework of international and all-Ukrainian scientific and practical conferences, round tables, and published in scientific professional publications. This indicates their relevance,

reliability and value for the scientific community, state authorities and law enforcement practice.

The research conducted opens up new prospects for the formation of a modern model of public administration in prosecutors' offices, which will comply with the principles of the rule of law, democratic governance, transparency, accountability and effective provision of the public interest.

**Keywords:** public administration, prosecutor's office, public authorities, reform, supervision, coordination, strategic management, democratic governance, digitalization, management functions, crisis management, rule of law, interaction, public sector, law and order.

## LIST OF PUBLICATIONS OF THE GRADUATE

*Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are published:*

1. Vasyliiev P. O. Introduction of integrity standards in the activities of prosecutor's offices. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Public management and administration.* 2024. No. 3. P. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.2>

2. Vasyliiev P. O. Evolution of public administration in prosecutor's offices: analysis of the current stage of reforms. *State and regions. Series: Public management and administration.* 2023. No. 3. P. 20-27. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-3-2023>.

3. Vasyliiev P. O. International standards of public administration and their implementation in the activities of the prosecutor's office of Ukraine. *Věda a perspektivy.* 2025. No. 1 (44). P.36-49. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1\(44\)-36-49](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1(44)-36-49)

4. Vasyliiev P. O. Anti-corruption tools in prosecutor's offices: current state and prospects for implementation. *Public management and administration in Ukraine.* 2024. Issue No. 42. P. 116-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.21>

5. Vasyliiev P. O. Peculiarities of the anti-corruption mechanism in prosecutor's offices: current state and prospects for implementation. *Public management and administration in Ukraine.* 2025. Issue No. 43. P. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.4>

*Scientific works that confirm the approval of the dissertation materials:*

1. Vasyliiev P. O. Innovative approaches to management in prosecutor's offices: problems and prospects. *Materials of the International Scientific and Practical Conference "Ensuring the stability of the public authority and management*

system in the conditions of special administrative and legal regimes and the restoration of Ukraine", May 17, 2024, Odessa.

2. Vasyliiev P. O. Peculiarities of international public administration standards and their implementation in the activities of the prosecutor's office of Ukraine. III International Scientific and Practical Conference "Global trends in the development of educational systems", January 21–24, 2025, Bergen, Norway.

3. Vasyliiev P. O. Specificity of anti-corruption tools in prosecutor's offices. IV International Scientific Conference "Theory of Modernization in the Context of Modern World Science", January 24, 2025, Mukachevo, Ukraine.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ.....	31
1.1. Публічне управління в органах прокуратури: поняття, сутність та теоретико-методологічні підходи.....	31
1.2. Еволюція публічного управління в органах прокуратури на сучасному етапі реформ.....	50
1.3. Міжнародні стандарти публічного управління та особливості їх імплементатії в діяльності органів прокуратури України.....	64
Висновки до розділу 1.....	85
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ УКРАЇНИ.....	89
2.1. Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури як складова публічного управління в умовах реформування.....	89
2.2. Антикорупційні інструменти в системі публічного управління органів прокуратури: сучасний стан і перспективи.....	106
2.3. Інституційна взаємодія органів прокуратури з суб'єктами публічної влади: сучасні підходи та виклики.....	126
Висновки до розділу 2.....	143
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ.....	147
3.1. Зарубіжний досвід організації публічного управління органів прокуратури та можливості його адаптації в Україні.....	147
3.2. Проблемні аспекти реформування організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури.....	163
3.3. Сутність нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України.....	175

Висновки до розділу 3.....	195
ВИСНОВКИ.....	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215
ДОДАТКИ.....	235

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реформування органів прокуратури України є одним із ключових завдань сучасного етапу розвитку держави, особливо в умовах європейської інтеграції та посилення вимог до ефективності публічного управління. Органи прокуратури як суб'єкти публічної влади відіграють вагомую роль у забезпеченні законності, захисту прав і свобод людини та громадянина, протидії корупції, що вимагає модернізації їх управлінської діяльності з огляду на актуальні виклики та сучасні міжнародні стандарти. Реформування органів прокуратури обумовлює становлення нової парадигми публічного управління, що передбачає звернення до європейських стандартів, утвердження нових стандартів, які обумовлені сучасним етапом розвитку українського державотворення.

На сьогодні процес реформування прокуратури характеризується складністю, визначається зміною управлінської парадигми, багатогранністю та потребує чітких організаційно-правових механізмів, які забезпечували б дієве впровадження міжнародних стандартів публічного управління та прозорість діяльності. Особливого значення набувають питання доброчесності, професійної етики та антикорупційної політики в діяльності прокурорів, оскільки від рівня їх дотримання залежить довіра суспільства до прокуратури як важливого інституту державної влади.

Потреба у впровадженні нових, ефективних механізмів публічного управління органами прокуратури зумовлюється також євроінтеграційними прагненнями України, зокрема необхідністю адаптації національного законодавства та управлінських практик до стандартів Європейського Союзу. Це актуалізує важливість дослідження міжнародного досвіду публічного управління органами прокуратури та визначення напрямів його застосування у вітчизняних умовах.

Таким чином, складний і динамічний характер сучасного етапу реформування органів прокуратури потребує формування науково

обґрунтованих підходів до організації публічного управління, розроблення ефективних інструментів забезпечення доброчесності та боротьби з корупцією, що й визначає актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

**Стан наукової розробки.** Проведений моніторинг українських наукових джерел, присвячених окремим аспектам організації та функціонування органів прокуратури в умовах трансформації системи публічного управління, засвідчив зростаючу увагу наукової спільноти до проблем удосконалення організаційно-правового механізму діяльності прокуратури в умовах демократизації та європейської інтеграції. Такий науковий інтерес посилюється після початку масштабних реформ прокуратури, спрямованих на забезпечення її прозорості, підзвітності та ефективності в межах публічного сектору.

Загалом, значний внесок у розроблення досліджуваної тематики здійснили такі вчені, як: Азаренко Т.І., Амелін О.Ю., Антонова С.Є., Богомолова К.С., Бодрова І.І., Бойко Н.О., Бондар А.В., Белов Д.М., Бігар Є.А., Біленець Д.А., Білокінь Р.М., Білоус О.В., Вандін Є.В., Василенко М.П., Великодний Д.В., Возняковська К.А., Войтенко А.Б., Гавриленко В.В., Гаврилюк Л.В., Гаруст Ю.В., Гловюк І.В., Глушков В.О., Грицаєнко Л.Л., Губа М.І., Жувака С.О., Іжа М.М., Кайдрович Х.І., Кальчук О.М., Книшов В.П., Ковалів М.В., Комаров М.А., Кравцов В.І., Крамар Р.І., Криворучко Л.С., Линецький М.В., Мартинюк Г.Ф., Марчук В.В., Марущак В.П., Мельник О.В., Музичук Е.О., Муквич А.О., Никифорова Н.А., Ніколайчук Г.А., Павленко Д.Ю., Попов М.П., Попович Є.М., Потіп М.М., Приступа А.А., Прокопенко О.Ю., Рибалка Н.О., Руденко О.В., Рябовол Л.Т., Рядінська В.О., Свида О.Г., Семчук Ю.І., Скибенко О.І., Скриньковський Р.М., Славицька А.К., Смігунова О.В., Саханенко С.Є., Степанова К.М., Стефанчук М.М., Сіренко К.О., Фальковський А.О., Фодчук А.Б., Хитра О.Л., Хмиз М.В., Хорсуненко О.В.,

Циганок С.В., Чистоклетов Л.Г., Чорна А.Г., Чумак В.В., Швед І.І., Шинкарук А.Л., Шпакович О.М., Юхно І.В.

Наукові праці зазначених авторів охоплюють як теоретичні засади публічного управління в органах прокуратури, так і практичні механізми реалізації реформ, включно з інституційною перебудовою, антикорупційною політикою, впровадженням стандартів доброчесності, цифровізацією управлінських процесів, удосконаленням кадрової політики, а також формуванням прозорих процедур взаємодії органів прокуратури з іншими суб'єктами публічного управління.

Незважаючи на наявність ґрунтовних теоретико-методологічних напрацювань, сучасні виклики – повномасштабне вторгнення РФ, активізація євроінтеграційних процесів, трансформація управлінської моделі держави – зумовлюють необхідність подальших комплексних досліджень, що інтегрують новітні підходи до публічного управління з урахуванням специфіки діяльності органів прокуратури. Зазначене обумовлює актуальність теми дисертації, формує її цілісну методологічну основу, визначає її мету, завдання, об'єкт, предмет, наукову новизну та прикладне значення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» за темою: «Правове регулювання державотворення соціально-економічних відносин в Україні» (№ держреєстрації 0122U002193), у межах якої автором як виконавцем було здійснено аналіз теоретичних і практичних аспектів формування організаційно-правового механізму публічного управління органами прокуратури України на сучасному етапі реформування, визначено пріоритетні напрями вдосконалення управлінської діяльності прокуратури відповідно до міжнародних стандартів, а також запропоновано рекомендації щодо посилення антикорупційної складової цього механізму з урахуванням

процесів європейської інтеграції України та особливостей сучасних соціально-політичних умов.

**Метою** дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне осмислення, обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій в удосконаленні організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури України на сучасному етапі в умовах реформування.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність та зміст поняття публічного управління в органах прокуратури, визначити його місце та роль у сучасних процесах реформування;
- висвітлити еволюцію публічного управління органами прокуратури в Україні, охарактеризувавши основні етапи та напрями реформ;
- визначити міжнародні стандарти публічного управління та особливості їх імплементації у практичну діяльність органів прокуратури України;
- встановити особливості впровадження стандартів доброчесності як елемента організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури;
- охарактеризувати сучасний стан та визначити перспективи застосування антикорупційних інструментів у публічному управлінні органами прокуратури;
- дослідити специфіку антикорупційного механізму органів прокуратури України в контексті сучасних реформ;
- проаналізувати зарубіжний досвід організації публічного управління в органах прокуратури та окреслити можливості його застосування в українських умовах;

- виявити проблемні аспекти та основні виклики, що постають перед організаційно-правовим механізмом публічного управління органами прокуратури в Україні;

- розробити практичні рекомендації щодо перспективних напрямів удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління органами прокуратури з урахуванням сучасних реформ та євроінтеграційних процесів.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають у процесі здійснення публічного управління в органах прокуратури України в умовах сучасного етапу реформування.

**Предметом дослідження** є організаційно-правовий механізм публічного управління в органах прокуратури України на сучасному етапі реформування.

**Методологія дослідження.** Теоретичним підґрунтям дисертаційного дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління щодо організації та діяльності органів прокуратури України, а також наукові підходи до формування і реалізації організаційно-правових механізмів у сфері правоохоронної діяльності держави.

Для досягнення мети й вирішення поставлених у дисертації завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, діалектичний метод застосовано для розкриття сутності та змісту поняття публічного управління в органах прокуратури, визначення особливостей його розвитку на сучасному етапі реформ. Методи аналізу та синтезу дали змогу визначити актуальний стан і виявити ключові проблеми організаційно-правового механізму публічного управління прокуратурою, а також запропонувати напрями його вдосконалення. Системний підхід використано для встановлення взаємозв'язків між елементами організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури. Структурно-функціональний надав можливість визначити роль стандартів доброчесності

та антикорупційних інструментів у системі публічного управління прокуратурою. Історичний метод застосовано для аналізу еволюції та основних етапів реформування прокуратури України. Герменевтичний підхід дозволив розкрити нормативно-правові засади та механізми імплементації міжнародних стандартів у діяльність органів прокуратури. Компаративістичний метод використано для аналізу зарубіжного досвіду організації публічного управління прокуратурою та можливостей його адаптації до українських реалій.

Інформаційну основу дослідження становили вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти, звіти про діяльність органів прокуратури України, офіційні документи міжнародних організацій щодо публічного управління та антикорупційної політики, інформаційні повідомлення Генеральної прокуратури та інших спеціалізованих антикорупційних органів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління, а також авторські експертні дослідження та публікації.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні сутності, змісту та особливостей організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури України в сучасних умовах реформування, а також у формуванні науково-практичних рекомендацій щодо його подальшого розвитку з урахуванням міжнародних стандартів та європейського досвіду.

Серед найважливіших теоретичних і практичних результатів, що характеризують наукову новизну дослідження та особистий внесок дисертанта, є те, що в дисертаційному дослідженні:

*уперше:*

обґрунтовано концептуальні засади впровадження стандартів доброчесності як ключового елементу організаційно-правового механізму публічного управління органами прокуратури, сформульовано авторське

визначення поняття «стандарти доброчесності в діяльності органів прокуратури», визначено критерії та ознаки їх імплементації;

сформульовано нову авторську дефініцію поняття «антикорупційний механізм в органах прокуратури» та визначено його структурні складові, обґрунтовано комплекс інноваційних інструментів запобігання корупції в публічному управлінні в органах прокуратури;

розкрито сутність нової організаційно-правової парадигми публічного управління в органах прокуратури з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу та досвіду функціонування Офісу Генерального прокурора України;

*удосконалено:*

концептуальний підхід щодо еволюції публічного управління в органах прокуратури України на сучасному етапі реформування, що дозволило виокремити його ключові етапи, напрями та пріоритети розвитку відповідно до міжнародних стандартів;

понятійно-категоріальний апарат у сфері публічного управління органами прокуратури шляхом уточнення таких дефініцій, як: «публічне управління в органах прокуратури», «організаційно-правовий механізм публічного управління прокуратурою», «міжнародні стандарти публічного управління в діяльності органів прокуратури»;

наукові уявлення про зміст і сутність міжнародних стандартів публічного управління в органах прокуратури, які конкретизовано автором у контексті публічного управління в органах прокуратури України з акцентом на європейський досвід та кращі світові практики;

*набули подальшого розвитку:*

теоретичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності антикорупційних інструментів у системі публічного управління органами прокуратури, а також визначення критеріїв їх результативності та перспектив впровадження;

наукові положення щодо використання зарубіжного досвіду реформування органів прокуратури, запропоновано модель адаптації окремих елементів міжнародних практик до українського контексту з урахуванням національних особливостей;

теоретичні засади формування перспективних напрямів удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління органами прокуратури, що дозволяють підвищити прозорість, ефективність та відповідальність у діяльності прокуратури;

наукові рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази діяльності органів прокуратури, які орієнтовані на посилення антикорупційної складової та імплементацію міжнародних стандартів публічного управління;

пропозиції щодо цифровізації організаційно-правового механізму публічного управління прокуратурою через запровадження електронних систем контролю, моніторингу та оцінювання діяльності прокурорів, що сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та довіри суспільства до прокуратури;

концепції щодо необхідності зміцнення інституційної спроможності органів прокуратури шляхом удосконалення процедур добору та професійного розвитку прокурорського персоналу відповідно до сучасних стандартів доброчесності та професійної етики.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розроблені та обґрунтовані положення дисертації, сформульовані висновки й науково-практичні рекомендації можуть бути використані:

- у науково-дослідній сфері – для подальших досліджень у галузі публічного управління, зокрема для аналізу й удосконалення організаційно-правових механізмів діяльності правоохоронних органів, насамперед органів прокуратури України;

- у правотворчій діяльності – під час внесення змін і доповнень до чинних нормативно-правових актів, які регулюють питання публічного

управління в органах прокуратури, діяльність прокурорів, впровадження стандартів доброчесності та антикорупційних механізмів, а також під час розроблення та прийняття державних стратегій реформування прокуратури відповідно до міжнародних стандартів;

- у практичній діяльності – як методичні рекомендації для керівництва та співробітників органів прокуратури з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, реалізації антикорупційних заходів, впровадження стандартів доброчесності, а також у процесі вдосконалення внутрішніх процедур управління;

- у навчальному процесі – під час викладання дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Організація роботи правоохоронних органів», «Антикорупційна політика держави», підготовки підручників, навчально-методичних посібників, методичних рекомендацій, науково-практичних коментарів, а також для виконання курсових, дипломних та дисертаційних робіт студентами, аспірантами й докторантами.

*Окремі положення, висновки, практичні рекомендації, основні результати дисертації використано:*

– У Спеціалізованій прокуратурі у сфері оборони Південного регіону результати дисертаційного дослідження Васильєва Павла Олеговича використано для удосконалення механізмів публічного управління в органах прокуратури в умовах реформування. Висновки автора були враховані при розробленні заходів із вдосконалення кадрової політики, впровадженні міжнародних стандартів, посиленні антикорупційних інструментів та утвердженні принципів прозорості й доброчесності в діяльності органів прокуратури. Отримані результати сприяли підвищенню ефективності функціонування прокуратури у сфері оборони держави та адаптації її діяльності до вимог воєнного часу (довідка від 21.04.2025 №05-2366ВИК-25).

– У науково-дослідній роботі кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка» результати дисертаційного дослідження Васильєва Павла Олеговича були використані при підготовці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-правового механізму управління в органах прокуратури. Напрацьовані положення лягли в основу пропозицій із підвищення прозорості, підзвітності та ефективності функціонування органів прокуратури як інституцій публічного управління в умовах реформування (довідка від 22.05.2025 № 864/138-07).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним, завершеним науковим дослідженням. Усі представлені в роботі теоретичні положення, методологічні підходи, практичні розробки, висновки та рекомендації сформульовано автором особисто. Наукові результати одержано шляхом особистого аналізу, систематизації та узагальнення наукових джерел, нормативно-правових актів, офіційних документів, а також практичного матеріалу діяльності органів прокуратури України. Авторський внесок представлено у наукових статтях, які опубліковані у фахових наукових виданнях. Усі використані у дисертації ідеї, положення та результати інших дослідників супроводжуються відповідними посиланнями та належними атрибуціями.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження були апробовані автором на низці міжнародних науково-практичних конференцій: Інноваційні підходи до управління в органах прокуратури: проблеми та перспективи (Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України», 17 травня 2024 року, м. Одеса); Peculiarities of international public administration standards and their implementation in the activities of the prosecutor's office of Ukraine (III Міжнародна науково-практична конференція «Global trends in the development of educational systems», 21–24

січня 2025 року, м. Берген, Норвегія); Специфіка антикорупційних інструментів в органах прокуратури (IV Міжнародна наукова конференція «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки», 24 січня 2025 року, м. Мукачево).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 8 наукових праць, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному виданні, 3 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 237 сторінок, з них основного тексту 205 сторінок. Список використаних джерел становить 150 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ**

### **1.1. Публічне управління в органах прокуратури: поняття, сутність та теоретико-методологічні підходи**

Сучасний етап розвитку держави, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів, зумовлює актуалізацію питання публічного управління в органах прокуратури України. Це пов'язано з необхідністю впровадження новітніх управлінських стандартів, що мають сприяти ефективному функціонуванню цих органів у контексті реформування державного апарату та підвищення його прозорості й відповідальності перед суспільством. У цьому контексті важливим є розгляд поняття публічного управління як складного, багатовимірного явища, визначення його сутності та специфічних особливостей реалізації в діяльності прокуратури, а також аналіз теоретико-методологічних підходів, що дозволяють більш глибоко розкрити зміст цього феномену.

У науковій літературі публічне управління визначається як цілеспрямований, організуючий вплив суб'єктів публічної влади на суспільні процеси з метою досягнення суспільно значущих цілей і забезпечення реалізації публічного інтересу. Особливе місце в системі публічного управління займає діяльність органів прокуратури, які покликані забезпечувати законність, захист прав і свобод людини та громадянина, а також здійснювати антикорупційні заходи в державному управлінні.

Поняття «публічне управління в органах прокуратури» характеризується специфікою, пов'язаною із статусом цих органів у державному механізмі. Органи прокуратури, виступаючи суб'єктами публічної влади, мають особливий статус, визначений Конституцією України,

законами та іншими нормативно-правовими актами, і реалізують завдання та функції у сфері забезпечення законності та правопорядку. Відтак, публічне управління в органах прокуратури розглядається як діяльність щодо організації та координації роботи прокурорських органів з метою забезпечення ефективного виконання ними законодавчо визначених функцій та завдань, у тому числі у сфері запобігання та протидії корупції.

Зважаючи на складність і багатогранність досліджуваного поняття, важливим є визначення його сутності з використанням різних теоретико-методологічних підходів, що забезпечують комплексне бачення цього процесу. Зокрема, ефективним є застосування системного підходу, який дозволяє розглядати публічне управління прокуратурою як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів: нормативно-правової бази, організаційних структур, управлінських процесів та механізмів контролю й оцінювання діяльності.

Водночас необхідно зазначити, що особливу роль у дослідженні публічного управління в прокуратурі відіграє системно-функціональний підхід, що дозволяє визначити конкретні функції органів прокуратури в системі державного управління. Це, зокрема, функції контролю, нагляду за дотриманням законності, захисту прав і свобод людини, а також функція реалізації антикорупційної політики держави.

Крім того, доцільним є використання компаративістичного методу для порівняння досвіду інших держав щодо організації управління прокуратурою та імплементації відповідних стандартів у національну систему. Це особливо актуально в умовах сучасних реформ, спрямованих на гармонізацію української правової та управлінської систем з європейськими стандартами.

Отже, публічне управління в органах прокуратури є складним феноменом, сутність якого визначається через взаємодію різних елементів та компонентів управління. Важливість його дослідження актуалізується тим, що саме від якості управління значною мірою залежить ефективність роботи

прокуратури як інституту публічної влади, рівень її відповідальності перед суспільством та здатність ефективно виконувати свої функції в умовах постійних змін і реформ.

Важливо зазначити, що визначення поняття «публічне управління в органах прокуратури» у сучасній юридичній науці не є однозначним і потребує чіткого концептуального підходу. Одним із важливих теоретичних досліджень, що стосуються організаційно-правових аспектів діяльності прокуратури, є праця Марини Миколаївни Стефанчук, яка у своєму дослідженні зазначає, що сучасне реформування прокуратури, зокрема в умовах європейської інтеграції, зумовлює необхідність переосмислення сутності та змісту функцій прокуратури, які виходять за межі кримінальної юстиції. Авторка акцентує увагу на представницькій функції прокуратури як єдиній поза межами кримінальної юстиції, що визначає особливості реалізації публічного управління в цій сфері. При цьому, на її думку, концептуальні засади представницької діяльності прокуратури повинні базуватись на чіткій нормативній регламентації, системності, відкритості та гласності діяльності прокурорських органів [116].

Водночас, дослідження публічного управління в прокуратурі не може обмежуватися лише вузьким розумінням управлінських дій у сфері кримінальної юстиції. Воно потребує комплексного підходу, який включає врахування особливостей представницької функції, що реалізується в судах та інших правозахисних процедурах, які безпосередньо забезпечують інтереси держави і суспільства. Цей підхід дозволяє розглядати публічне управління в органах прокуратури як особливий різновид юридичної діяльності, що має системно-структуровану природу, регламентується чіткими нормативно-правовими актами та забезпечується спеціальними суб'єктами прокурорського управління.

Крім того, важливим є застосування аксіологічного [121], герменевтичного та праксеологічного підходів у дослідженні сутності

публічного управління в органах прокуратури. Ці підходи дають можливість розглянути публічне управління в органах прокуратури як систему управлінських заходів, що включають ефективне планування, організацію роботи, мотивацію персоналу, оцінку результативності та професійний розвиток кадрів. При цьому, в межах вказаних підходів, ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня професійної компетентності прокурорських працівників, їхньої здатності адекватно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати високу якість представництва публічного інтересу.

Отже, враховуючи зазначене, можна констатувати, що сучасне розуміння публічного управління в органах прокуратури має ґрунтуватися на концептуально комплексному інтегративному підході, що включає як нормативно-правове забезпечення, так і організаційно-методологічні аспекти діяльності прокурорів. Саме такий інтегративний підхід дозволяє розкрити сутність та специфіку управлінських процесів, що здійснюються в умовах сучасних реформ і визначають перспективи подальшого розвитку прокуратури як важливого елемента публічного управління державою.

Окремої уваги в дослідженні публічного управління в органах прокуратури заслуговує питання визначення конституційно-правового статусу органів прокуратури в умовах реформування. Важливим внеском у теоретико-методологічне осмислення цих питань є праця О.І. Скибенка, який у своїй дисертації зазначає, що сучасний процес реформування прокуратури України пов'язаний, насамперед, із необхідністю наближення вітчизняної моделі прокуратури до стандартів європейських держав та міжнародних норм захисту прав людини. Науковець переконаний, що подальший розвиток прокуратури повинен орієнтуватися на поглиблення її правозахисних функцій та зменшення впливу політичних чинників на її діяльність. О.І. Скибенко наголошує, що для забезпечення ефективності реформування прокуратури необхідно дистанціювати її діяльність від політичних процесів та посилити

незалежність прокурорських органів шляхом реформування порядку призначення Генерального прокурора та переходу від функції загального нагляду до моніторингу дотримання законності, що відповідатиме міжнародним стандартам [110].

У процесі аналізу сучасних підходів до публічного управління в органах прокуратури важливу роль відіграє розуміння причин та наслідків реформування, що відбувається у цій сфері. Значний інтерес викликає наукова стаття Юрія Віталійовича Гаруста та Максима Петровича Василенка, які дослідили основні напрями реформування органів прокуратури України та її вплив на правову систему держави загалом. Автори зазначають, що ключовою причиною реформування прокуратури є надзвичайно низький рівень довіри до неї з боку суспільства, що підтверджується соціологічними дослідженнями Центру Разумкова. Вони вказують, що повністю довіряють органам прокуратури лише 2,1 % населення, а 34,8 % висловлюють їм повну недовіру, що зумовлено корпоративною закритістю цього органу від зовнішнього контролю політиків та громадськості.

Авторами акцентується увага на тому, що метою реформи є кардинальна зміна кадрового складу прокуратури, яка передбачає «перезавантаження» застарілих та потенційно корумпованих кадрів. Реформування органів прокуратури передбачає кілька важливих етапів, серед яких ухвалення відповідного законодавства, проведення атестації прокурорів, тестування їх загальних здібностей, перевірка професійних знань та доброчесності. При цьому автори наголошують, що такі радикальні зміни мають як позитивні, так і негативні наслідки. Зокрема, серед недоліків вказується значне скорочення штату прокуратури на 30 %, що, безумовно, впливає на якість та ефективність її роботи через підвищення навантаження на прокурорів, які залишаються працювати після «чистки».

Разом з тим автори зазначають, що позитивним результатом реформування є спроба зробити діяльність прокуратури прозорішою,

відкритою для суспільного контролю та позбавленою негативного іміджу, що сформувався за попередні роки. Крім того, важливим аспектом є підвищення базового посадового окладу прокурорів, що є додатковим стимулом для залучення нових кадрів та утримання на посадах добросовісних співробітників.

Водночас, автори висловлюють занепокоєння щодо можливого порушення трудових прав прокурорів під час атестації та переатестації, зокрема можливості звільнення прокурорів на підставі інформації, отриманої навіть через анонімні повідомлення, що може призвести до зловживань. Вони наголошують на необхідності більш детального врегулювання цих питань законодавством для запобігання порушенню прав прокурорських працівників під час реформування.

Загалом, науковці роблять висновок, що ефективність реформи прокуратури залежить від її здатності забезпечити баланс між необхідністю очищення системи від корупції і збереженням професійного ядра прокурорських працівників, що має вирішальне значення для стабільності та якості функціонування органів прокуратури у майбутньому [26].

Таким чином, наведене дослідження додатково обґрунтовує необхідність подальших теоретико-методологічних та практичних розробок в сфері публічного управління, практичних рекомендацій щодо реформування прокуратури України з урахуванням сучасних підходів.

У контексті розгляду адміністративних функцій органів прокуратури важливими є також результати дослідження українського вченого Д.Ю. Павленка, що розглядає прокуратуру як орган державної влади, що не входить до жодної з традиційних гілок влади та покликаний забезпечувати верховенство закону, єдність та зміцнення законності, захист прав людини і громадянина, а також інтересів суспільства і держави. На думку автора, адміністративні функції прокуратури визначаються як нормативно встановлені види діяльності, що забезпечують виконання завдань та реалізацію повноважень, наданих органам прокуратури для здійснення їх

конституційних функцій. Особливу увагу Д.Ю. Павленко приділяє класифікації адміністративних функцій прокуратури, пропонуючи поділ на загальноуправлінські, спеціальні та забезпечувальні, а також визначає необхідність їх інституційного удосконалення з урахуванням міжнародних стандартів [70].

Таким чином, результати наведених вище досліджень дозволяють констатувати, що сучасне розуміння публічного управління в органах прокуратури має базуватися на принципах незалежності, прозорості та відповідальності перед суспільством. Це передбачає реформування конституційно-правового статусу прокуратури відповідно до міжнародних стандартів, посилення її правозахисної функції та впровадження сучасних методів управління діяльністю прокурорських органів. Вказані теоретико-методологічні підходи є підґрунтям для подальшого реформування прокуратури України в контексті сучасних викликів та євроінтеграційних процесів, що відбуваються в державі.

Важливим напрямом дослідження адміністративно-правових засад діяльності органів прокуратури є історико-правовий аналіз розвитку функцій прокуратури України, здійснений С.О. Жувакою. Автор наголошує, що функції прокуратури постійно змінювалися залежно від соціально-економічних, політичних та ідеологічних умов суспільства. При цьому особлива увага приділяється процесам підтримання державного обвинувачення, представництва інтересів держави в суді та здійсненню нагляду за дотриманням законів. Дослідник акцентує, що сучасні функції прокуратури сформувалися під впливом конституційних змін 2016 року, коли прокуратура була остаточно позбавлена функції загального нагляду, натомість закріплено ключові функції щодо кримінального провадження та представництва інтересів держави в судах у виключних випадках. Історико-правовий аналіз дозволяє визначити, що саме ці зміни стали вагомим поштовхом для трансформації прокуратури із контрольно-наглядового органу

в правоохоронний, що відповідає європейським стандартам діяльності таких інституцій [36].

У контексті теоретико-методологічних підходів до визначення принципів організації та діяльності органів прокуратури варто звернутися до праці Д.С. Д'ячкова. У його дослідженні зазначається, що реформування прокуратури безпосередньо пов'язане із судово-правовою реформою та змінами до Конституції України. Д'ячков підкреслює важливість запровадження нових принципів організації прокурорської діяльності, таких як конкурсне заміщення посад прокурорів та прокурорське самоврядування. Зокрема, автор пропонує процедуру призначення Генерального прокурора за рекомендацією Ради прокурорів з кандидатів, висунутих Всеукраїнською конференцією прокурорів, для мінімізації політичного впливу на прокурорські органи. Крім того, Д.С. Д'ячков обґрунтовує необхідність впровадження принципу політичної нейтральності прокурорів, а також рекомендує подальшу класифікацію принципів прокурорської діяльності на загальні, кримінально-процесуальні та принципи діяльності у позакримінальному судочинстві. Такий комплексний підхід дозволяє ефективно здійснювати реформування прокуратури України на якісно нових організаційно-правових засадах [33].

Таким чином, враховуючи отримані результати наведених досліджень, можна констатувати, що сучасне публічне управління в органах прокуратури України повинно ґрунтуватись на принципах незалежності, політичної нейтральності, відкритості, конкурсності та професіоналізму. Водночас суттєвим завданням залишається завершення процесу реформування прокуратури відповідно до конституційних змін та європейських стандартів, що забезпечить її ефективне функціонування в умовах сучасних викликів.

Одним із ключових аспектів дослідження адміністративно-правового механізму функціонування прокуратури є порівняльний аналіз, що дозволяє з'ясувати перспективи реформування цього інституту з урахуванням міжнародного досвіду. В цьому контексті особливо цінною є наукова праця

О.В. Хорсуненка, який у своїй дисертації вперше комплексно порівнює діяльність прокуратури України та країн-членів Європейського Союзу. Дослідник визначає ключові подібності та відмінності в організації прокурорської діяльності, аналізує моделі прокуратур ЄС та України, окреслює особливості процесів формування єдиної наднаціональної політики в рамках Європейського Союзу, зокрема створення Європейської прокуратури як новітнього органу захисту фінансових інтересів ЄС. Важливою є його теза про необхідність формування прокуратури України як самостійної інституції, відокремленої від інших гілок влади, з метою забезпечення незалежності у здійсненні прокурорських повноважень. Науковець особливо наголошує на доцільності використання досвіду європейських держав щодо відмови від функції загального нагляду, заміщення її процесуальним керівництвом та моніторингом дотримання законності у визначених сферах діяльності. Окремо підкреслюється важливість спеціалізації прокуратури, що є актуальним питанням для України, зокрема у сфері антикорупційної діяльності [123].

Вагомий внесок у теоретико-методологічне осмислення реформування прокуратури зроблено Н.О. Бойко, що досліджує правозахисний аспект публічного управління. Її робота акцентує на необхідності раціоналізації функцій прокуратури через призму європейських стандартів та цифровізації управлінських процесів, що є важливими в умовах сучасних трансформацій державного механізму. Н.О. Бойко доводить, що ефективність публічно управлінської діяльності органів прокуратури безпосередньо залежить від раціонального проведення реформ, зокрема цифровізації та удосконалення процедурних аспектів управління з метою забезпечення прав людини на судовий захист. Авторка наголошує на важливості формування в Україні моделі прокуратури, яка б відповідала сучасним викликам та європейським цінностям, та пропонує авторську концепцію реформування, що базується на досвіді європейських країн та відповідає принципам прозорості й підзвітності [10].

Необхідно також звернутися до дисертаційного дослідження О.І. Скибенка, який розглядає конституційно-правовий статус прокуратури України в умовах реформування. Дослідник підкреслює необхідність деполітизації процесу призначення Генерального прокурора, пропонуючи альтернативні підходи до його обрання. Автор пропонує надання прокуратурі права звертатися з конституційною скаргою до Конституційного Суду України, що розширює її правозахисний потенціал. О.І. Скибенко наголошує, що повернення прокуратурі функції загального нагляду суперечить сучасним демократичним стандартам, натомість пропонує перехід до аналітичної діяльності та моніторингу дотримання законності. Важливим є також запропоноване ним впровадження сучасних технологій автономізації та цифровізації в роботу органів прокуратури, що сприятиме підвищенню її ефективності та прозорості [110].

Таким чином, низка наукових досліджень свідчать про необхідність реформування прокуратури України, базуючись на європейських стандартах незалежності, деполітизації, цифровізації управлінських процесів та раціоналізації функцій цього інституту. Проаналізовані праці дозволяють узагальнити сучасні підходи та сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення адміністративно-правового механізму діяльності прокуратури в умовах євроінтеграції України.

Особливе місце в аналізі публічного управління органами прокуратури займає питання адміністративно-правового регулювання проходження служби в прокуратурі України, оскільки кадровий потенціал безпосередньо впливає на ефективність реалізації покладених на цей орган функцій. В цьому аспекті заслуговує на увагу дисертаційне дослідження К.О. Сіренко, яка визначає адміністративно-правові засади проходження служби в органах прокуратури. Дослідниця наголошує, що система проходження служби прокурорськими працівниками є важливим фактором стабільності й ефективності публічного управління, оскільки визначає якість кадрового складу прокуратури та рівень

професіоналізму її працівників. К.О. Сіренко підкреслює, що важливою проблемою в сучасних умовах є необхідність чіткого законодавчого регулювання процедури прийому на службу, проведення атестації працівників прокуратури, а також застосування до них заходів заохочення і дисциплінарної відповідальності. Зокрема, вона наголошує на необхідності вдосконалення процедури атестації з урахуванням психологічних аспектів оцінювання працівників, що сприятиме більш об'єктивному та комплексному підходу до кадрових питань. Крім того, авторка пропонує розширити соціально-економічні гарантії для прокурорів, зокрема шляхом покращення матеріального забезпечення та надання додаткових соціальних пільг, що відповідатиме міжнародним стандартам проходження служби в органах прокуратури [109].

Таким чином, врахування зазначених пропозицій щодо вдосконалення адміністративно-правових засад проходження служби в органах прокуратури України є важливим елементом у загальній системі реформування цього інституту в контексті забезпечення ефективності публічного управління. Високий рівень професійної компетентності кадрів прокуратури, забезпечення їх незалежності та відповідальності перед суспільством є ключовими умовами реалізації сучасних управлінських стандартів в органах прокуратури.

Сучасне реформування прокуратури України нерозривно пов'язане з євроінтеграційними процесами, що передбачає не тільки зміну структури та функцій прокуратури, але й трансформацію принципів її організації та діяльності. Ці питання ґрунтовно досліджені у статті Юрія Ігоровича Семчука, присвяченій організаційно-правовим принципам діяльності прокуратури в євроінтеграційній парадигмі. Автор наголошує, що реформування прокуратури в контексті європейської інтеграції вимагає перегляду і вдосконалення її принципів, зокрема, верховенства права, законності, незалежності, прозорості та політичної нейтральності.

Ю.І. Семчук підкреслює, що принципи діяльності прокуратури є базовими ідеями, положеннями, які визначають організаційні основи побудови прокурорської системи та умови її функціонування. При цьому особливу увагу автор приділяє рекомендаціям європейських правових документів, таких як Рекомендація (2000)19 Комітету Міністрів Ради Європи, Брюссельська декларація та Віденська декларація. Ці документи акцентують необхідність забезпечення незалежності прокуратури від політичного впливу, підвищення прозорості її діяльності, захисту прав людини та неухильного дотримання професійної етики.

Автор зазначає, що ключовими для сучасної моделі прокуратури є гарантії незалежності прокурорів від будь-яких форм протиправного впливу, гарантії забезпечення достатнього обсягу повноважень для ефективного реагування на порушення законності, а також належного фінансового і матеріально-технічного забезпечення діяльності прокуратури. Водночас Ю.І. Семчук наголошує, що принцип незалежності не слід ототожнювати з безконтрольністю чи вседозволеністю; він передбачає чітку нормативну регламентацію та контроль за дотриманням прокурорами професійних стандартів.

На основі аналізу європейського досвіду автор пропонує класифікувати принципи прокуратури на організаційні та функціональні. До організаційних принципів він відносить єдність, централізацію та незалежність прокуратури, а до функціональних – законність, поєднання інтересів громадян і держави, гласність діяльності. Такий підхід сприяє чіткому структуруванню прокурорської системи відповідно до сучасних вимог та міжнародних стандартів.

Ю.І. Семчук також наголошує на тому, що відповідно до європейських стандартів діяльність прокуратури має ґрунтуватися на принципах верховенства права, поваги до прав людини, незалежності і справедливості. Реалізація цих принципів є важливою умовою ефективності прокурорської

діяльності та підвищення суспільної довіри до органів прокуратури, що є кінцевою метою процесу їх реформування [107].

Таким чином, наведені висновки дозволяють стверджувати, що удосконалення організаційно-правових принципів діяльності прокуратури України відповідно до європейських стандартів є ключовим напрямком у процесі реформування системи публічного управління в прокуратурі.

В контексті дослідження адміністративно-правового механізму функціонування прокуратури особливе значення має системний підхід до аналізу публічного управління та адміністрування, детально викладений у навчальному посібнику, підготовленому колективом авторів на чолі з Покатаєвим П.С. У цьому посібнику наведено ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних засад публічного управління, визначено основні категорії, сутність, зміст та методи адміністрування. Автори акцентують увагу на тому, що публічне управління та адміністрування є специфічним видом управлінської діяльності, який характеризується застосуванням певних механізмів, методів і стилів управління, що є актуальним і для органів прокуратури.

Публічне адміністрування в зазначеному контексті трактується як реалізація управлінських функцій органами публічного управління, яка здійснюється на основі виконання директив, розпоряджень та наказів. Автори зазначають, що адміністративно-правовий механізм управління прокуратурою базується на принципах законності, прозорості та підзвітності суспільству, що є важливими аспектами в умовах реформування цього інституту. Також важливою є підкреслена авторами роль нормативно-правових та моральних засад в організації діяльності публічної адміністрації, яка є основою для забезпечення ефективності роботи прокуратури.

П.С. Покатаєв та інші автори акцентують, що сучасна модель публічного управління повинна забезпечувати взаємодію органів державної влади з громадянським суспільством, залучаючи громадськість до процесу

прийняття рішень, що дозволяє уникати бюрократичних ризиків та сприяє відкритості у діяльності прокуратури. Водночас, наголошується, що адміністративно-правовий механізм управління прокуратурою має включати сучасні інформаційні технології та електронне урядування, що є важливою умовою для підвищення оперативності, прозорості й підзвітності діяльності органів прокуратури [72].

Отже, включення зазначених підходів та рекомендацій є важливою умовою вдосконалення адміністративно-правового механізму діяльності прокуратури України в контексті сучасних вимог та європейських стандартів управління. Це дозволяє сформуванню теоретичну основу для практичних перетворень в організації та функціонуванні органів прокуратури України.

Адміністративно-правовий механізм координації діяльності органів прокуратури з органами публічного управління є складним і багатофункціональним. У цьому контексті важливо дослідити адміністративні функції прокуратури, що є основою її діяльності як державного органу, покликаного забезпечувати верховенство права та захист інтересів держави й суспільства.

Вагомий внесок у визначення адміністративних функцій прокуратури України зроблено в дисертаційному дослідженні Д.Ю. Павленка. Автор акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до аналізу адміністративних функцій прокуратури, підкреслюючи, що в юридичній науці ще не сформувався єдиний підхід щодо розуміння змісту адміністративно-правового статусу прокуратури. Наголошується, що саме поняття адміністративних функцій прокуратури України розглядається як нормативно визначені вид та міра необхідної, належної поведінки, що забезпечують реалізацію завдань, поставлених перед прокуратурою суспільством і державою, та повноважень, наданих для ефективного здійснення конституційних функцій.

Павленко визначає, що адміністративно-правовий статус прокуратури України ґрунтується передусім на єдності та системності повноважень органів прокуратури як суб'єктів владних повноважень, а також на адміністративній правосуб'єктності прокурорів як посадових осіб органів прокуратури. Дослідник також наголошує на специфічній природі прокуратури як органу державної влади, що не належить до жодної з класичних гілок влади, підкреслюючи її унікальну роль у механізмі державного управління та правової системи України.

Автор відзначає необхідність інституційного удосконалення адміністративних функцій прокуратури шляхом законодавчих змін та організаційно-правових нововведень, серед яких особливо важливими є чітке визначення мети та завдань прокуратури, її системної структури, а також принципів організації діяльності. Павленко акцентує увагу на доцільності визначення чисельності працівників прокуратури відповідно до реального навантаження, що дозволить більш ефективно виконувати покладені на прокуратуру адміністративні функції.

Таким чином, інтегрування вказаних підходів до дослідження адміністративних функцій прокуратури дозволяє більш глибоко зрозуміти публічного управління в прокуратурі, сформулювати нові теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення адміністративно-правового механізму її діяльності.

Значний інтерес для нашого дослідження становить дисертація Дмитра Юрійовича Павленка, присвячена адміністративним функціям прокуратури України. У цьому науковому дослідженні автором надано ґрунтовний теоретико-методологічний аналіз адміністративних функцій органів прокуратури, які визначаються як нормативно встановлені вид та міра належної поведінки, що забезпечують ефективну реалізацію завдань, покладених на прокуратуру суспільством і державою. Зазначається, що адміністративні функції прокуратури розглядаються як особливий напрямок її

діяльності, який чітко визначається соціальним призначенням прокуратури та її роллю в системі державної влади України.

Автор особливу увагу приділяє проблематиці чіткого визначення адміністративно-правового статусу прокуратури, наголошуючи, що наразі ані в законодавстві, ані в правовій науці немає єдиного узгодженого підходу щодо його трактування. Поняття адміністративно-правового статусу прокуратури автор пропонує розглядати через концепт «статус», з деталізацією юридичних наборів та змісту його адміністративних елементів. Важливим аспектом дисертації Павленка є також аналіз історичних передумов формування прокуратури як самостійного державного органу, що не належить до жодної з класичних гілок влади та забезпечує верховенство закону, зміцнення законності та захист прав громадян.

Також наголошується, що сучасні адміністративні функції прокуратури слід класифікувати на дві основні групи: організаційно-управлінські та кадрові. Організаційно-управлінські функції прокуратури включають координацію, контроль і моніторинг діяльності підпорядкованих органів, забезпечення взаємодії між структурними підрозділами прокуратури, а також здійснення заходів щодо підвищення ефективності та прозорості її діяльності. Кадрові функції пов'язані з формуванням, управлінням і розвитком персоналу прокуратури, що має вирішальне значення для ефективності її роботи.

Дисертантом наголошується на необхідності вдосконалення інституційного механізму функціонування прокуратури України шляхом уточнення її адміністративних функцій на законодавчому рівні, що повинно сприяти більш чіткому виконанню покладених на неї завдань та забезпечити відповідність європейським стандартам управління і правового захисту прав людини та державних інтересів [70].

Таким чином, включення цих підходів дозволяє ґрунтовніше розглянути і систематизувати адміністративно-правовий статус прокуратури України,

визначити пріоритетні напрями удосконалення її діяльності та посилити роль прокуратури як важливого суб'єкта у сфері публічного управління.

Реформування органів прокуратури України в останні роки значною мірою здійснюється у відповідності до вимог Конституції України, Закону України «Про прокуратуру» від 14 жовтня 2014 року, а також міжнародних договорів, згоду на обов'язковість яких надала Верховна Рада України. Відповідно до ст. 131<sup>1</sup> Конституції України прокуратура здійснює підтримання публічного обвинувачення в суді, організацію та процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, вирішення інших питань у межах кримінального провадження, а також представництво інтересів держави в суді у виключних випадках і порядку, визначених [48].

Важливою законодавчою основою діяльності прокуратури є Закон України «Про прокуратуру», в якому визначаються організаційно-правові засади діяльності цього органу, принципи його роботи, порядок призначення і звільнення прокурорів, особливості здійснення функцій прокуратури тощо. Зокрема, стаття 3 цього Закону визначає основні принципи діяльності прокуратури, серед яких: верховенство права, незалежність прокурорів, законність, єдність та централізація, гласність, неупередженість та об'єктивність [39].

Значний внесок у розуміння теоретико-методологічних засад публічного управління у правоохоронній сфері, включаючи прокуратуру, зроблено у статті М.М. Потіпа, що присвячена формуванню механізму забезпечення правопорядку суб'єктами надання поліцейських послуг в умовах децентралізації влади. Автор наголошує, що сучасний стан гарантування національної безпеки актуалізує дослідження публічної безпеки та правопорядку, особливо в умовах зовнішньої агресії та децентралізації влади. М.М. Потіп пропонує авторське бачення національного механізму забезпечення правопорядку як сукупності взаємопов'язаних правових, організаційних, матеріально-технічних заходів і засобів, що застосовуються

державою та інститутами громадянського суспільства для захисту суспільних відносин від протиправних посягань, дотримання прав і свобод громадян та забезпечення встановленого правового порядку на основі концепції правової держави.

М.М. Потіп підкреслює важливість розмежування понять «громадська безпека» та «публічна безпека», наголошуючи, що останній термін є більш коректним у сучасних умовах, оскільки він охоплює ширший спектр державних і суспільних інтересів. У статті наведено детальний аналіз основних компонентів національного механізму забезпечення правопорядку, серед яких особлива увага приділяється правоохоронним органам, законодавчій базі, а також функціям, які ці органи виконують у межах державної політики забезпечення публічної безпеки.

Таким чином, автором сформульовано ключові аспекти, які визначають сутність сучасного національного механізму забезпечення правопорядку, що включає не лише правоохоронні заходи, а й широку співпрацю між державними установами, правоохоронними органами, громадськими інституціями та місцевими органами влади, з урахуванням децентралізаційних процесів та умов воєнного стану. Цей комплексний підхід забезпечує стабільність та ефективність правопорядку, що відповідає сучасним викликам у сфері національної безпеки [74].

Отже, залучення таких сучасних наукових підходів у дисертаційному дослідженні дозволяє розширити розуміння теоретико-методологічних основ публічного управління в прокуратурі, враховуючи широкі адміністративно-правові засади, які впливають на ефективність прокурорської діяльності.

Підсумовуючи проведений аналіз поняття, сутності та теоретико-методологічних підходів до публічного управління в органах прокуратури, варто наголосити на багатовимірності й складності цього явища. Публічне управління в органах прокуратури є окремим видом управлінської діяльності, спрямованої на досягнення суспільно значущих цілей, забезпечення

законності та правопорядку, реалізацію конституційних завдань прокуратури в умовах постійних суспільних трансформацій і європейської інтеграції України.

Однією з ключових особливостей публічного управління в прокуратурі є його тісна взаємодія з правовою системою держави, що вимагає високого рівня правової культури та професійної компетентності від працівників прокурорських органів. Це пов'язано не лише з потребою забезпечення дотримання законів, а й з необхідністю підтримання балансу між ефективним захистом державних інтересів та гарантіями захисту прав і свобод людини.

В умовах євроінтеграції важливими завданнями прокуратури стають не лише традиційні функції нагляду за дотриманням законності в кримінальному процесі, але й активна участь у захисті прав громадян, представництві інтересів держави в судах, а також забезпечення прозорості та відкритості власної діяльності. Цей аспект підкреслює особливість публічного управління прокуратурою, яка полягає в тому, що воно має здійснюватись на принципах верховенства права, політичної нейтральності та громадського контролю.

Особливу роль у реалізації ефективного публічного управління відіграє кадровий потенціал органів прокуратури. У зв'язку з цим особливо актуальною стає необхідність розробки та впровадження сучасних методів підбору, підготовки й атестації прокурорських працівників, які б відповідали міжнародним стандартам та потребам держави і суспільства. Високий професіоналізм прокурорів, забезпечення їхньої незалежності, належні умови праці та чіткі критерії професійної відповідальності є невід'ємними елементами успішного реформування прокуратури.

Крім того, ефективність публічного управління в прокуратурі тісно пов'язана з впровадженням сучасних інформаційних технологій, автоматизацією управлінських процесів, а також використанням цифрових платформ для взаємодії з громадянами та іншими органами державної влади. Цифровізація управлінських процедур сприяє підвищенню прозорості

діяльності прокуратури, забезпечує швидкий обмін інформацією між її структурними підрозділами та оптимізує взаємодію з суспільством.

Таким чином, концептуальне осмислення публічного управління в органах прокуратури передбачає інтегративний комплексний підхід, що включає як теоретичні, так і практичні аспекти, спрямовані на створення сучасної, ефективною та відкритої системи прокурорської діяльності, здатної ефективно відповідати на виклики сьогодення. Подальший розвиток публічного управління в органах прокуратури повинно ґрунтуватись на засадах інтеграції в європейський правовий простір, активній взаємодії із громадськістю та забезпеченні високих стандартів професійної етики прокурорських працівників.

## **1.2. Еволюція публічного управління в органах прокуратури на сучасному етапі реформ**

Сучасний етап реформування органів прокуратури в Україні характеризується глибокими структурними змінами, спрямованими на забезпечення відповідності діяльності прокурорських органів європейським стандартам. Це пов'язано із змінами суспільних очікувань, міжнародними зобов'язаннями держави та потребою у підвищенні ефективності публічного управління. З огляду на це, важливо прослідкувати історико-правову еволюцію управлінських підходів в діяльності прокуратури, яка визначає сучасні тенденції та пріоритети реформування.

У процесі аналізу еволюції публічного управління органами прокуратури слід звернути увагу на основні етапи трансформації, починаючи від створення нормативно-правової бази прокуратури у перші роки незалежності України і до сучасних інновацій, пов'язаних зі змінами в законодавстві, структурі та кадровій політиці. Ретроспективний аналіз

дозволяє зрозуміти причини і наслідки реформ, а також оцінити, наскільки ефективно вони відповідають сучасним викликам.

Належне виконання завдань та функцій органів прокуратури забезпечується шляхом комплексного, цілеспрямованого і впорядкованого впливу прокурорів вищого рівня відносно підлеглих працівників, тобто шляхом публічно-управлінської діяльності. Метою останньої є організація узгодженої спільної діяльності прокурорів для захисту прав і свобод людини, загальних інтересів суспільства та держави. Поділяючи погляд Є.М. Поповича, відзначимо, що «роль публічного управління в діяльності органів прокуратури є двоякою. З одного боку, публічне управління створює нормальний процес організації реалізації функцій органів прокуратури, покладених на них Конституцією України та профільним законодавством, а з іншого – спрямоване на вдосконалення реалізації цих функцій, розроблення і впровадження в діяльність прокуратури рекомендацій тактичного й методичного характеру, технологій і техніки оброблення інформації про стан законності та діяльності щодо її зміцнення, удосконалення правового регулювання організаційної структури органів прокуратури та їх апаратів» [73, с. 72].

Нормативно-правову базу для діяльності органів прокуратури, а також публічного управління ними в незалежній Україні було створено в листопаді 1991 року шляхом послідовного прийняття трьох важливих профільних актів: Закону України «Про прокуратуру», Дисциплінарного статуту прокуратури України та Положення про класні чини працівників органів прокуратури України. Законом України «Про прокуратуру» у ст. 5 визначено шість основних функцій, які покладались на тогочасні органи прокуратури. Серед них: «1) нагляд за додержанням законів усіма органами, підприємствами, установами, організаціями, посадовими особами та громадянами; 2) нагляд за додержанням законів органами, які ведуть боротьбу із злочинністю та іншими правопорушеннями і розслідують діяння, що містять ознаки злочину; 3)

розслідування діянь, що містять ознаки злочину; 4) підтримання державного обвинувачення, участь у розгляді в судах кримінальних, цивільних справ та справ про адміністративні правопорушення і господарських спорів у арбітражних судах; 5) нагляд за виконанням законів у місцях тримання затриманих, попереднього ув'язнення, при виконанні покарань та застосуванні інших заходів примусового характеру, які призначаються судом; 6) нагляд за додержанням законів у Збройних Силах і органах Служби національної безпеки України» [39].

Виконання наведених функцій було покладено на централізовану систему, яка складалась з Генеральної прокуратури України, прокуратури Кримської АРСР, областей, міста Києва (на правах обласної), міських, районних, міжрайонних, а також інших прирівняних до них прокуратур. Очолював цю систему Генеральний прокурор України, з підпорядкуванням нижчестоящих прокурорів вищестоящим. Останній призначався Верховною Радою України за поданням Голови цього органу, а також був йому підзвітним та відповідальним перед нею. Крім того, парламент вирішував питання й щодо відставки Генерального прокурора України [15].

Спрямування роботи органів прокуратури та контроль за їхньою діяльністю ст. 15 Закону України «Про прокуратуру» 1991 року покладено на вищевказаного суб'єкта. Для управління цією системою Генеральному прокуратуру України надано повноваження щодо:

– прийняття кадрових рішень стосовно призначення першого заступника, заступників Генерального прокурора України, керівників структурних підрозділів, головного бухгалтера, інших працівників Генеральної прокуратури України, прокурора Кримської АРСР (за погодженням з Верховною Радою Кримської АРСР), заступників прокурора Кримської АРСР, прокурорів областей, міста Києва, їх заступників, міських, районних, міжрайонних, а також прирівняних до них інших прокурорів;

- організації роботи органів прокуратури шляхом затвердження структури і штатної чисельності, визначення порядку прийняття, переміщення та звільнення прокурорів, слідчих прокуратури та інших спеціалістів, а також присвоювання класних чинів для працівників прокуратури;
- формування правової основи діяльності органів прокуратури шляхом видання обов'язкових для останніх наказів, розпоряджень, а також затверджень положень та інструкцій.

Також положеннями цієї статті закріплювався законодавчий припис щодо обов'язкового виконання всіма органами дізнання і попереднього слідства вказівок Генерального прокурора України, що фактично створювало умови для здійснення управлінського тиску та фактично нівелювало незалежність вказаних суб'єктів. Деякі публічно-управлінські повноваження також покладались на прокурорів Кримської АРСР, областей, міста Києва та інших прокурорів (на правах обласних). Зокрема, останні були уповноважені призначати на посади та звільняти працівників, а також вносити зміни щодо чисельності штату та фонду заробітної плати (за погодженням з Генеральним прокурором України).

Закон України «Про прокуратуру» 1991 року серед вимог до осіб, які призначаються на посади прокурорів і слідчих, у ст. 46 визначив лише освітній ценз (вища юридична освіта) та вказав на володіння особою необхідними моральними й діловими якостями, не зазначивши критерії для їхньої оцінки та перевірки. Також передбачалась можливість працевлаштування в органах прокуратури без наявності практичного досвіду за спеціальністю з подальшим стажуванням протягом одного року. Надалі такі особи могли бути призначені на посади помічників прокурорів, прокурорів управлінь, відділів, слідчих прокуратури. Для отримання посади районних і міських прокурорів додатково визначався віковий (не менше 25 років) та трудовий (стаж роботи в органах прокуратури або на судових посадах не менше 3 років) цензи, а для посад прокурорів Кримської АРСР, областей, міста Києва та прирівняних до них

прокурорів вказані обмеження були жорсткіші – особа повинна була досягти 30 віку та мати щонайменше 7 років відповідного стажу. На наведені посади не могли призначатись засуджені особи, окрім реабілітованих. Також кожні п'ять років прокурори і слідчі прокуратури проходили атестацію для визначення відповідності рівня їхньої компетентності займаній посаді .

Згідно приписів ст. 47 Закону України «Про прокуратуру» 1991 року та Положення про класні чини працівників органів прокуратури України, прокурорам і слідчим органів прокуратури, працівникам науково-навчальних закладів прокуратури могли бути присвоєнні 10 класних чинів в залежності від займаних посад та стажу трудової діяльності. Найвищі класні чини, а саме: державного радника юстиції України, державного радника юстиції 1, 2, 3 класів присвоювались Президентом України, а інші – Генеральним прокурором України [87].

За сумлінне і зразкове виконання службових обов'язків, ініціативу та оперативність у роботі прокурорсько-слідчі співробітники заохочувались подякою, грошовою премією, подарунком, цінним подарунком, достроковим присвоєнням класного чину або підвищення в класному чині, а також нагородження нагрудним знаком «Почесний працівник прокуратури України». Генеральний прокурор України уповноважувався на застосування всіх видів заохочення, натомість прокурори нижчих рівні, що здійснювали публічно-управлінські функції, мали право застосувати лише перші три заходи.

Крім заохочень Дисциплінарний статут прокуратури України у 3 главі передбачав можливість застосування дисциплінарних стягнень у разі якщо прокурором або слідчим прокуратури в процесі трудової діяльності допущено недбалість чи несумлінність, яка призвела до винесення виправдувального вироку, повернення кримінальної справи для додаткового розслідування, скасування запобіжного заходу та інших процесуальних рішень. Систему дисциплінарних стягнень становили: догана, пониження в класному чині,

пониження в посаді, позбавлення нагрудного знаку «Почесний працівник прокуратури України, звільнення та звільнення з позбавленням класного чину. Прокурори Кримської АРСР, областей, міста Києва та прирівняні до них прокурори наділялись правом застосовувати лише перші три стягнення, інші застосовувались Генеральним прокурором України, за винятком позбавлення або пониження в класному чині державного радника юстиції 1, 2, 3 класів, яке провадилось Президентом України за його поданням [86].

Відзначимо, що Закон України «Про прокуратуру» 1991 року не містив положень про прокурорське самоврядування, однак фактично подібні повноваження надавались колегіям органів прокуратури. Останні мали статус дорадчих органів, що вирішували кадрові питання, найважливіші питання щодо додержання законності, стану правопорядку, діяльності органів прокуратури, виконання ними наказів Генерального прокурора України, а також заслуховували звіти працівників [39].

Протягом наступних років процес публічного управління в органах прокуратури продовжив формуватися. Зокрема, Постановою Верховної Ради України «Про підпорядкування військових прокуратур» від 30.01.1992 № 2076-ХІІ було розширено управлінські повноваження Генерального прокурора України та передано в підпорядкування останнього військові прокуратури, які до того підпорядковувались Головному військовому прокурору Союзу РСР [95]. Крім того, в 1992 році здійснено важливий крок для оптимізації та ефективності публічного управління даними органами: видано перші галузеві накази Генерального прокурора України. Серед них слід відмітити: «Про організацію прокурорського нагляду за додержанням законів органами, що ведуть боротьбу із злочинністю» від 04.04.1992 № 4 [93], «Про організацію роботи органів прокуратури України з питань систематизації законодавства та зв'язків із засобами масової інформації» [94] від 04.04.1992 № 15, «Про організацію обліку роботи і статистики в органах прокуратури» [92] від 04.04.1992 № 17, «Про введення в дію нових форм статистичної звітності» [76]

від 22.05.1992 № 20, «Про введення в дію Положення про атестування прокурорсько-слідчих працівників прокуратури України» [77] від 19.05.1992 № 21 та ін.

Вступ України до Ради Європи в 1995 році обумовив виконання низки зобов'язань відносно реформ правової системи, зокрема й щодо приведення органів прокуратури у відповідність до європейських стандартів. Для виконання останніх, Конституцією України 1996 року сформовано базис для діяльності прокуратури як органу публічної влади та змінено основні її функції. Зокрема, згідно ст. 121 Основного закону до них відносилось: «1) підтримання державного обвинувачення в суді; 2) представництво інтересів громадянина або держави в суді; 3) нагляд за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання та досудове слідство; 4) нагляд за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, а також при застосуванні інших заходів примусового характеру, пов'язаних з обмеженням особистої свободи громадян». [48]. Однак, відповідно до Перехідних положень Конституції, за органами прокуратури тимчасово залишались виконання функцій попереднього слідства та нагляду за додержанням і застосуванням законів, а саме: до формування системи досудового слідства та прийняття відповідних профільних актів. Конституційні нововведення щодо функціональної спрямованості органів прокуратури знайшли своє відображення у профільному законі лише з набранням чинності Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про прокуратуру» від 02.11.2000 № 1190/2000 [80].

Сформована таким чином діяльність органів прокуратури була усталеною до 2014 року. Протягом значного часу відсутніми були й ґрунтовні трансформації щодо публічного управління цими органами, однак тривали активні дії стосовно покращення останнього. Зокрема, в 2002 році створено Академію прокуратури у м. Києві, яка стала єдиним відомчим вищим

навчальним закладом у системі органів прокуратури України, що провадив підготовку та підвищення кадрів співробітників прокуратури. Також, в 2008 році затверджено Концепцію реформування кримінальної юстиції, в рамках якої розпочалась робота щодо створення проектів нових Закону України «Про прокуратуру» та Кримінального процесуального кодексу України [49]. Результати плідної праці були відображені в новому КПК України 2012 року, який інтегрувавши кращий європейський досвід та стандарти, справедливо був відзначений міжнародними експертами як найкращий у Європі.

Попри наведене, органи прокуратури були одними із найкорупованіших органів публічної влади, які з огляду на широкі наглядові повноваження часто вдавались до зловживань та порушень прав та свобод людини. Наведене негативно відображалось на рівні захисту прав і свобод людини, загальних інтересів суспільства та держави, довірі громадян до органів публічної влади та становищу України на міжнародній арені.

Революція Гідності та європейські прагнення українського народу спричинили рішучу необхідність реформування органів прокуратури. На виконання суспільного запиту 14.10.2014 Верховною Радою України прийнято новий Закон України «Про прокуратуру», який обумовив якісні та невідворотні зміни публічного управління в органах прокуратури. Серед нововведень насамперед слід відмітити остаточне скасування функції загального нагляду, яка є не притаманною для європейських органів прокуратури. Позбавлення вказаної функції було предметом численних рекомендацій багатьох провідних міжнародних організацій, оскільки працівники прокуратури мали безмежні повноваження щодо перевірки будь-яких установ, й у багатьох випадках перевищували свої повноваження, що мало наслідком неефективність діяльності, корупцію та участь у політичних процесах. Крім того, виконання цієї функції потребувало значної кількості співробітників прокуратури, що створювало навантаження на бюджетну систему. Відзначимо, що деякі науковці негативно ставляться до окреслених

змін, мотивуючи необхідність функції загального нагляду відсутністю в Україні іншого універсального контролюючого органу, які натомість існують в європейських державах [100, с. 212]. Загалом наглядова функція стала можлива тільки в рамках кримінального провадження, в інших формах судочинства передбачалось представництво в суді.

Суттєве зменшення функціонального навантаження на органи прокуратури обумовило оптимізацію структури даного відомства шляхом його структурного реформатування. Зокрема, згідно ст. 7 першої редакції Закону України «Про прокуратуру» 2014 року [39], систему прокуратури України утворили: Генеральна прокуратура України, регіональні прокуратури, місцеві прокуратури та військові прокуратури. За прикладом попереднього нормативно-правового акту, наведену систему очолив Генеральний прокурор України, що призначався на посаду Президентом України за згодою Верховної Ради України. Посада Генерального прокурора України отримала адміністративний статус, що підкреслено відповідним законодавчим приписом, а також унормуванням порядку призначення та звільнення з цієї посади. Також скасовано підзвітність та відповідальність Генерального прокурора України перед Верховною Радою України чи іншими суб'єктами публічної влади. З огляду на вказане, зазнали змін й публічно-управлінські повноваження Генерального прокурора України, зокрема, додано представницькі повноваження у зносинах з іншими суб'єктами, а також розширено повноваження щодо застосування дисциплінарних стягнень.

Разом з тим, скасовано припис щодо обов'язкового виконання всіма органами дізнання і попереднього слідства вказівок Генерального прокурора України, натомість останньому надано право видавати письмові накази адміністративного характеру, які є обов'язкові до виконання всіма прокурорами. Подібні публічно-управлінські повноваження також покладались на керівників регіональних та місцевих прокуратур. Також, у ст. 17 Закону України «Про прокуратуру» 2014 року [39] наголошено, що

прокурори, здійснюючи свої повноваження у межах, визначених законом, підпорядковуються керівникам виключно в частині виконання письмових наказів адміністративного характеру, пов'язаних з організаційними питаннями діяльності прокурорів та органів прокуратури. Однак таке підпорядкування не може бути підставою для обмеження або порушення незалежності прокурорів під час виконання ними своїх повноважень. Наведені нововведення щодо специфіки здійснення публічного управління в органах прокуратури, значно звільнили прокурорів від офіційного тиску керівництва та сприяло реальній процесуальній незалежності співробітників.

Окремо слід звернути увагу на новації у принципах кадрової політики. Реформування публічного управління в органах прокуратури передбачало зменшення на третину кількості прокурорів – до 10 000 осіб, а також запровадження вільного доступу до професії прокурора за прозорою процедурою. Положеннями нового профільного закону скасовано віковий ценз для кандидатів на посади прокурорів, додано мовний ценз (володіння українською мовою) та запроваджено обов'язковою вимогу щодо мінімального досвіду у галузі права – два роки, що водночас розширило можливості доступу до даних посад, адже раніше на них могли претендувати лише особи, які мали стаж роботи в органах прокуратури або на судових посадах, натомість виключено можливість працевлаштування без правничого досвіду. Також розширено коло підстав, згідно яких особа не могла зайняти дану посаду, зокрема, невідповідність фізичного та ментального здоров'я. Добір кандидатів на посаду прокурора здійснюється на конкурсних засадах із числа осіб, які відповідають вимогам, та згідно ст. 29 Закону України «Про прокуратуру» 2014 року, налічував тринадцять послідовних етапів. Також, в контексті дослідження публічного управління органами прокуратури важливо вказати, що вказаним нормативно-правовим актом вперше визначено перелік адміністративних посад в органах прокуратури та встановлено порядок призначення прокурора на адміністративну посаду (ст. 39) [39].

Зазнали суттєвих змін й положення про дисциплінарну відповідальність прокурорів. У розділі VI Закону України «Про прокуратуру» 2014 року, розширено систему підстав притягнення прокурора до дисциплінарної відповідальності шляхом додання порушень морально-етичної поведінки, невиконання обов'язків щодо запобігання корупції, розголошення таємниці, що охороняється законом та ін. При цьому, суттєво зменшено систему дисциплінарних стягнень, які можуть бути застосовані до прокурора. Окремим здобутком реформування публічного управління в органах прокуратури в 2014 року стало чітке нормативне регулювання порядку здійснення дисциплінарного провадження. Змінено й систему мотивації прокурорів шляхом скасування нормативного закріплення заохочень на користь чітко визначеного розміру зарплат та премій, а також скасування існуючих класних чинів співробітників прокуратури.

Для забезпечення незалежності та належної діяльності органів прокуратури вперше було запроваджено функціонування органів прокурорського самоврядування (через всеукраїнську конференцію працівників прокуратури та Раду прокурорів України) та сформовано контрольний орган (Кваліфікаційно-дисциплінарну комісію прокурорів). Зауважимо, що за Законом України «Про прокуратуру» 2014 року передбачено мінімізацію впливу Генеральної прокуратури та високопосадовців держави на діяльність контрольного органу та органів прокурорського самоврядування. Останні обираються шляхом таємного голосування на Всеукраїнській конференції працівників прокуратури.

На цьому реформаційні трансформації не завершилися. Вже в 2015 році система органів прокуратури знову зазнала змін, оскільки задля забезпечення належної протидії корупції, в структурі Генеральної прокуратури України утворено Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру. Також активно відбувався процес укомплектування оновлених прокуратур на підставі

чотирирівневого відкритого конкурсу відповідно до нової скороченої штатної чисельності.

Кардинальне реформування системи правосуддя шляхом внесення змін до Конституції України Законом від 02.06.2016 № 1401-VIII торкнулось й органів прокуратури, змінивши вектор їхньої діяльності шляхом наділення новими функціями [82]. Зокрема, відповідно до статті 131-1 Конституції України на прокуратуру України покладаються: «підтримання публічного обвинувачення в суді; організацію і процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, вирішення відповідно до закону інших питань під час кримінального провадження, нагляд за негласними та іншими слідчими і розшуковими діями органів правопорядку; представництво інтересів держави в суді у виключних випадках і в порядку, що визначені законом». Також в цей час розпочинається становлення органів прокурорського самоврядування. Всеукраїнською конференцією працівників прокуратури затверджено Положення про Раду прокурорів України, Положення про порядок роботи Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів, обрано членів зазначених органів. Поступово (протягом 2014-2019 років) скорочено чисельність працівників прокуратури з 22 тис. до 15 тис. (10 тис. прокурорів) [67].

В 2019 році система органів прокуратури та публічного управління ними знову зазнає змін у зв'язку із прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів прокуратури» від 19.09.2019 № 113-IX [79]. Зокрема, даним нормативно-правовим актом видозмінено систему органів прокуратури. Останню утворили Офіс Генерального прокурора, обласні та окружні прокуратури, а також Спеціалізована антикорупційна прокуратура. Фактично, відбулось перейменування структурних елементів системи. Однак також прийнято рішення щодо скасування військових прокуратур, попри те, що з 2014 року наша держава перебувала у стані гібридної війни з рф. Наразі, в

період повномасштабної збройної агресії це має негативні наслідки шляхом завантаженості окружних прокуратур та відсутності відповідної компетенції їхніх співробітників.

Серед першочергових заходів із реформування органів прокуратури, визначено атестацію прокурорів прокуратур усіх рівнів, яку успішно пройшли 7947 прокурорів, підтвердивши свою відповідність вимогам професійної компетентності, професійної етики та доброчесності. Крім того, з метою забезпечення належного та ефективного підвищення кваліфікації прокурорів ліквідовано Національну академію прокуратури України та створено Тренінговий центр прокурорів України при Офісі Генерального прокурора [89].

Загалом, відзначимо, що реформи 2014-2019 років включали багато суперечливих рішень, але водночас наблизили органи прокуратури до європейських стандартів. Важливим досягненням як громадянського суспільства, так і міжнародних партнерів України є те, що за нашаруванням політичної реформи вдалося зберегти реформаторський каркас щодо звуження функцій прокуратури, посилення гарантій незалежності та позбавлення її зайвих повноважень. Таким чином, було фактично закладено підвалини органів прокуратури європейського зразка, де прокурор є дійсно незалежним процесуально за законом, захищеним від свавільного звільнення і має єдиний статус «офіцера правосуддя».

Попри успішне реформування окремих напрямків, на сьогодні існує низка законодавчих, організаційних та правозастосовних проблем в діяльності органів прокуратури. Тому, нині наша держава підтримує стійкі темпи у впровадженні ґрунтовних структурних реформ у досліджуваній сфері. Зокрема, Наказом Генерального прокурора від 16.10.2020 № 489 затверджено Стратегію розвитку прокуратури на 2021-2023 роки [120]. Згідно останньої, до стратегічних пріоритетів розвитку прокуратури віднесено: «забезпечення високого рівня якості й ефективності реалізації конституційних функцій

прокуратури, ефективна координація діяльності у сфері протидії злочинності та функціонування системи кримінальної юстиції загалом, розвиток професійних компетентностей працівників органів прокуратури, підвищення рівнів відкритості та довіри громадськості до прокуратури, етика, доброчесність прокурорів і дисциплінарна відповідальність, а також забезпечення незалежності прокурорів і прокурорське самоврядування, соціальне забезпечення прокурорів». В цьому контексті важливе значення має наказ Офісу Генерального прокурора «Про затвердження Положення про організацію кадрової роботи в органах прокуратури України» від 10.02.2022 № 25 [88], в якому конкретизовано специфіку публічно-управлінської діяльності прокурорів, що займають адміністративні посади, відносно призначення, переміщення, переведення прокурорів, призначення на адміністративну посаду та звільнення з неї, зупинення повноважень прокурора, звільнення прокурора, підвищення кваліфікації працівників органів прокуратури та загалом особливості роботи з кадровим складом, в тому числі відносно заохочень та дисциплінарних стягнень. Відзначимо, що на виконання положень стратегії 14.04.2022 прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення добору та підготовки прокурорів», яким скасовано трудовий ценз для посад прокурорів окружних прокуратур та створено посаду прокурора - стажиста окружної прокуратури [78]. Отже, реформування триває.

Підсумовуючи всі вище наведені положення, можна зробити висновок, що для сучасного етапу еволюції публічного управління в органах прокуратури характерним є занадто часті реформаторські процеси, які суттєво впливали на діяльність цих органів. Причинами для останніх ставали суспільна необхідність, викликана окремими політичними подіями, які й подекуди визначали їхню основну мету [15, с.26]. Попри всі складнощі, органи прокуратури продовжують змінюватись для вдосконалення своєї діяльності у відповідності європейським стандартам, що буде предметом подальших

наукових досліджень. Однак, вважаємо, що на теперішній час органи прокуратури мають невикористаний потенціал, який повинен реалізовуватись у рамках концепції збалансованого, послідовного та поступового стратегічного публічного управління, адже якісні зміни останніх можуть бути досягнені не змінами до законодавства, а розбудовою інституцій всередині.

Враховуючи проведений аналіз еволюції публічного управління органами прокуратури, можна констатувати, що реформування цих органів протягом останніх років було неоднозначним, але загалом сприяло наближенню прокуратури до європейських стандартів управління. Проте, подальші реформи повинні зосереджуватись не лише на зміні законодавства, а й на внутрішньоорганізаційному розвитку, підвищенні професійної компетентності прокурорських кадрів, удосконаленні етичних стандартів та посиленні прозорості у взаємодії з громадянським суспільством.

Таким чином, перспективи подальшого розвитку публічного управління прокуратурою пов'язані з необхідністю врахування європейського досвіду, комплексного підходу до кадрової політики, використання цифрових технологій та посилення громадського контролю. Саме ці чинники можуть стати основою для побудови ефективної моделі управління прокуратурою, здатної відповідати викликам сьогодення.

### **1.3. Міжнародні стандарти публічного управління та особливості їх імплементації в діяльності органів прокуратури України**

В умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів, що відбуваються в Україні, особливого значення набуває впровадження міжнародних стандартів публічного управління у діяльність органів прокуратури. З огляду на сучасні виклики й потребу в підвищенні ефективності роботи прокуратури, важливим є системний аналіз міжнародних рекомендацій, зокрема Ради Європи, Венеційської комісії, GRECO та інших міжнародних інституцій, які

визначають основні принципи і критерії належного врядування, такі як прозорість, незалежність, підзвітність та професійна етика прокурорів.

Сучасні міжнародні стандарти публічного управління, зокрема належне врядування, новий публічний менеджмент та відкрите врядування, вимагають неухильного дотримання верховенства права, прозорості, підзвітності, орієнтованості на інтереси громадян, належної професійної етики, ощадливого використання ресурсів та ефективної комунікації з суспільством. Для діяльності прокуратури це означає, що вона має стати потужним правозахисним і правоохоронним інститутом, зосередженим на потребах суспільства, з високими вимогами до правової культури і доброчесності. При цьому особливий статус прокуратури як незалежного органу в системі розподілу влади зобов'язує приділяти велику увагу прозорим правилам відбору та призначення керівництва і рядових прокурорів, забезпеченню їх від політичного впливу та налагодженню ефективних механізмів як зовнішнього, так і внутрішнього контролю.

Реформування адміністративного законодавства в Україні, зокрема шляхом гармонізації з міжнародними стандартами, сприяє підвищенню ефективності публічного управління та забезпеченню прав громадян. Впровадження єдиних стандартів публічного управління, таких як прозорість, підзвітність та компетентність, залишається одним із ключових завдань на шляху до європейської інтеграції [42].

В Україні основою для наближення діяльності прокуратури до міжнародних стандартів виступають Конституція України, Закон України «Про прокуратуру», Кримінальний процесуальний кодекс України та відповідні підзаконні акти. Крім того, надзвичайно важливу роль відіграють рекомендації Ради Європи, GRECO, Венеційської комісії та органів ООН, спрямовані на посилення незалежності, прозорості, підзвітності прокурорів, удосконалення етичних вимог та розвиток механізмів суспільного контролю. Попри помітні реформаторські зрушення останніх років, на практиці

залишаються нерозв'язаними чимало системних проблем. Серед них – збереження ризиків політичного впливу, відсутність чітких критеріїв оцінки роботи прокурорів, недостатній рівень цифровізації та неефективні процедури внутрішнього моніторингу й аудиту. Брак належної кадрової політики і слабка система постійної фахової підготовки також істотно впливають на загальний рівень результативності та дотримання етичних норм. Особливою проблемою є недостатня взаємодія з громадськістю: дані про діяльність прокуратури не завжди оприлюднюються належним чином, а громадські ради чи інші консультативно-дорадчі структури не мають належних повноважень для здійснення впливу. Дослідження показують, що система прокуратури в Україні залишається недосконалою порівняно з демократичними європейськими нормами. Значну увагу слід приділити незалежності прокурорів від виконавчої влади та вдосконаленню механізмів підзвітності [133].

Міжнародні стандарти публічного управління особливе значення надають утвердженню високих етичних принципів і доброчесності. Українське законодавство передбачає Кодекс професійної етики та поведінки працівників прокуратури, проте його норми не завжди підкріплені дієвими навчальними та дисциплінарними процедурами. На практиці це призводить до того, що етична складова часто залишається на рівні формальних декларацій, а питання професійного спілкування з учасниками кримінальних проваджень або з представниками інших органів влади вирішуються ситуативно. Відповідно, вітчизняна прокуратура потребує більш системного розуміння норм і цінностей, задекларованих міжнародними документами, а також належного контролю за їх додержанням на всіх рівнях. Досвід країн Європи показує, що конституційно-правове регулювання кримінального переслідування є важливим аспектом забезпечення верховенства права. В Україні цей напрямок потребує глибшого впровадження відповідно до міжнародних стандартів [108].

Розв'язання цих проблем потребує злагодженої взаємодії державних органів, громадянського суспільства та міжнародних експертів. Насамперед ідеться про коригування нормативно-правової бази й удосконалення підходів до організації діяльності прокуратури відповідно до рекомендацій Венеційської комісії та Ради Європи. Реформа має передбачати запровадження прозорих процедур відбору та кар'єрного просування прокурорів, розробку чітких критеріїв для оцінки їхньої ефективності та забезпечення незалежності від політичного впливу. Реформування прокуратури в Україні вимагає врахування міжнародних стандартів, які передбачають чіткий розподіл компетенцій між прокурорами та судами. Це є важливою умовою зміцнення верховенства права [58]. Важливим напрямом вдосконалення залишається розбудова сучасної системи професійної підготовки: регулярні тренінги, семінари, лекції з питань міжнародних практик, етики, протидії корупції та процесуального менеджменту. Технологічне переоснащення прокуратури, у тому числі впровадження електронних реєстрів, відкритих баз даних, онлайн-платформ для подачі звернень і скарг, створює передумови для ефективної комунікації з громадськістю та підвищує рівень прозорості. Для зміцнення громадського контролю доречно залучати представників громадських організацій і незалежних фахівців до оцінки результатів діяльності прокуратури, а також проводити консультації щодо найважливіших управлінських рішень.

Таким чином, імплементація міжнародних стандартів публічного управління в діяльності прокуратури – це комплексна і багатовимірна задача. Її успішне розв'язання можливе лише за умови синергії законодавчих, організаційних і культурних змін, орієнтованих на гарантування верховенства права, дотримання прав людини та посилення довіри суспільства до правоохоронних інституцій. Створення ефективного механізму прозорості, підзвітності та доброчесності забезпечує належну основу для сталого функціонування прокуратури як фундаментальної складової правової держави

й важливого гаранта справедливості, захисту прав громадян і національних інтересів.

Утім, для досягнення відчутних результатів необхідно не лише формально запроваджувати нормативні зміни, а й забезпечувати реальну трансформацію організаційної культури. Це стосується, насамперед, посилення внутрішньої мотивації прокурорів дотримуватися високих стандартів поведінки та працювати в інтересах суспільства. У багатьох європейських державах із розвиненими демократичними інституціями діє система постійного професійного розвитку прокурорів, яка поєднує теоретичну підготовку з практичними вправами, наставництвом і ретельними іспитами. Вона доповнюється незалежними комісіями або радами, які здійснюють нагляд за дисципліною й етикою, оцінюють факти конфлікту інтересів чи можливих зловживань. Натомість в Україні досі існує певна залежність якісного складу органів прокуратури від впливу політичних змін, а система оцінки роботи прокурорів багато в чому зберігає непрозорі елементи. Порівняльний аналіз освітніх програм у галузі публічного управління показує, що Україні необхідно впровадити компетенції, орієнтовані на аналіз публічної політики. Це підвищить якість підготовки фахівців у цій сфері [143].

Важливим кроком уперед стає інтеграція цифрових рішень і стандартів електронного урядування. Відкриті реєстри судових та прокурорських рішень, можливість відстежувати хід кримінальних проваджень у реальному часі, публікація щоквартальних і річних звітів у доступних для користувачів форматах – усе це поступово покращує прозорість, створює підґрунтя для громадського контролю. Утім, такі інструменти не можуть ефективно функціонувати без необхідної технологічної інфраструктури, належного фінансування й кваліфікованого персоналу. Окрім технічних перешкод, залишається проблема корупційних ризиків при закупівлі програмного забезпечення чи розробленні платформ, а також брак чітких стратегій розвитку цифрової інфраструктури в прокуратурі. Зрештою, цифрові

технології слід розглядати не лише як засіб підвищення прозорості, а й як додаткову можливість оптимізації робочих процесів і покращення якості правничих послуг. Ратифікація Римського статуту та співпраця з міжнародними трибуналами сприятиме впровадженню ефективних механізмів правосуддя в Україні. Це також допоможе розслідувати серйозні злочини, такі як геноцид [61].

З урахуванням цих чинників особливого значення набуває співпраця прокуратури з громадськістю та експертними організаціями. Присутність громадських дорадчих органів, створення платформ для відкритих консультацій, регулярні зустрічі з громадськістю та незалежними правозахисниками сприяють тому, що дії прокуратури стають більш зрозумілими й підконтрольними суспільству. Хоча такі механізми вже передбачені в українському законодавстві, на практиці вони не завжди повною мірою використовуються. Нерідко члени громадських рад не отримують достатнього обсягу інформації, а їхні рекомендації мають лише формальний характер. Водночас активніше залучення міжнародних експертних груп може сприяти якіснішій оцінці того, наскільки зміни, що проводяться в органах прокуратури, відповідають загальноновизнаним стандартам відкритого врядування та дотримання прав людини.

Після Революції Гідності одним із головних завдань реформ стало впровадження міжнародних стандартів у публічне управління. Проте дослідження показують, що затримки з ухваленням необхідних законодавчих рішень у сфері децентралізації знижують підтримку цих реформ серед населення [140].

Актуальною залишається й потреба посилення координації між прокуратурою та іншими гілками влади й правоохоронними органами. Міжнародний досвід свідчить, що відсутність чітких меж відповідальності та процедур взаємодії між судами, поліцією, органами досудового розслідування часто призводить до дублювання функцій, затягування строків розгляду справ

і зрештою – до зниження рівня довіри громадян до всієї системи правосуддя. Тому поліпшення взаємодії, узгодження нормативних актів і спільних інструкцій, уніфікація електронних баз даних щодо кримінальних проваджень можуть стати дієвим способом підвищити ефективність прокуратури й зміцнити законність на всіх стадіях кримінального процесу.

Зрештою, упровадження міжнародних стандартів публічного управління в діяльність прокуратури нерозривно пов'язане з утвердженням якісно нової правової культури, за якої принципи верховенства права, етичності, поваги до прав людини стають не просто формальними приписами, а основою професійної ідентичності кожного прокурора. Такий підхід виправданий не лише в контексті зближення з європейським правовим простором і рекомендаціями іноземних партнерів, а й з огляду на запит українського суспільства на справедливість, публічність і дієвий захист прав. Тривалий і непростий процес реформування прокуратури, що розпочався ще на початку 2010-х років, усе ж повинен привести до зміцнення її ролі як незалежного, модернізованого й підзвітного інституту, котрий здатен ефективно реагувати на сучасні виклики в галузі кримінальної юстиції та публічного управління.

Наразі досягнення значних результатів у впровадженні міжнародних стандартів у діяльність органів прокуратури вимагатиме також уваги до розвитку довгострокових стратегій і принципів. Зміни, що відбуваються, не можуть бути короткотерміновими або разовими – потрібна стійка політика, спрямована на забезпечення справедливості і прав людини, яка буде настільки гнучкою, аби адаптуватися до нових умов у межах глобальних і національних викликів. Одним із ключових аспектів успішної реформи є довіра суспільства, яка традиційно є гострою проблемою для більшості правоохоронних органів, що переживають трансформацію. Використання постійного моніторингу, незалежних перевірок і системи анонімних звернень громадян як індикаторів довіри або недовіри може виступати важливим чинником аналізу

ефективності реформ. Власне, реальна трансформація прокуратури вимагає змін не лише в процедурних аспектах, але й у внутрішній філософії роботи цієї структури, з акцентом на людяність у роботі з громадянами, готовність до співпраці з експертними та громадськими групами, а також на постійну адаптацію до змін у міжнародних правових нормах. Прокуратура повинна постійно реагувати на зміни у суспільстві, постійно покращуючи свій імідж і відкриваючи нові можливості для більш плідної, ефективної і націленої на результат роботи, що підтверджує вищезазначені міжнародні стандарти публічного управління. Регулярне інформування про результати річних реформ у забезпеченні принципів відкритості й законності також має велике значення для суспільного довіри. Як показує досвід, багато хто вважає органи прокуратури нестабільними для проведення реформ у таких умовах, де вплив на політичні або соціальні напрями висловлюється на кожному кроці. Організація інтенсивного діалогу з іншими підрозділами державних органів, розбудова партнерських відносин із громадянським суспільством, погоджене виконання міжнародних рекомендацій і внесення принципів належного врядування в основні установи забезпечення реформаторського процесу мають стати притаманною рисою діяльності прокуратури в Україні надалі. Необхідно також зауважити, що важливою частиною успішної реформи є адаптація кожного реформаторського кроку до специфіки національної правосвідомості і соціальних умов. Враховуючи соціально-економічні реалії України, процес трансформації прокуратури може бути складним і поступовим, однак, застосування міжнародних стандартів повинно бути орієнтованим на найбільш актуальні проблеми, з якими стикається правова система країни.

Важливим аспектом, що впливає на ефективність реалізації міжнародних стандартів у діяльності прокуратури, є налагодження комплексної міжвідомчої взаємодії. В умовах розвитку антикорупційної інфраструктури в Україні, де діють такі органи, як Національне

антикорупційне бюро, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство з питань запобігання корупції, зростає потреба у чітко регламентованому обміні інформацією, проведенні спільних аналітичних досліджень і координації оперативних заходів. Такий підхід не лише посилює прозорість і підзвітність самої прокуратури, а й дає змогу більш системно протидіяти кримінальним правопорушенням у сфері службової та економічної діяльності. Утім, на практиці узгодження процесуальних дій залишається складним завданням, оскільки недостатньо відпрацьована нормативна база і брак єдиних технічних платформ перешкоджають оперативному обміну даними [16, с.43].

Значну роль у підвищенні стандартів публічного управління відіграє й те, як саме органи прокуратури взаємодіють із судовою гілкою влади. Міжнародна практика демонструє, що чітке розмежування повноважень між прокурорами і судами, проведення регулярних міжвідомчих нарад, узгодження технологічних рішень для електронного документообігу й обміну процесуальними матеріалами сприяють скороченню строків розгляду справ, підвищенню якості судового процесу та формуванню в суспільстві відчуття справедливості й безпеки. Водночас в Україні інституційна взаємодія між прокуратурою та судами досі не повністю відповідає вимогам оперативності та прозорості, а цифровізація судового і прокурорського процесів розвивається не синхронно. Це нерідко створює передумови для технічних збоїв, процесуальних помилок і затягувань, а відтак – породжує додаткові сумніви у відкритості та професійній компетентності учасників правосуддя.

Варто відзначити й поступову активізацію освітніх ініціатив, орієнтованих на формування нової генерації працівників правоохоронної сфери. У співпраці з вищими навчальними закладами, експертними організаціями та міжнародними партнерами прокурори отримують можливість ознайомитися з найкращими прикладами закордонного досвіду, а також із принципами належного врядування, які схвалені Європейським

Союзом і Радою Європи. Така підготовка допомагає розвивати вміння працювати з великими обсягами даних, формувати навички комунікації з різними цільовими аудиторіями та підвищувати особисту відповідальність за дотримання етичних вимог. Утім, цей освітній процес має бути системним і безперервним, а не обмежуватися одноразовими семінарами чи тренінгами, що проводяться нерегулярно і часто не передбачають перевірки реальних практичних результатів. Створення всеохопної програми підвищення кваліфікації, яка включала б інтерактивні курси, кейсові дослідження, стажування за кордоном, може стати одним із ключових чинників у становленні нової корпоративної культури та зміцненні довіри суспільства до прокуратури [16, с.44].

Нарощування взаємодії з громадськістю залишається одним із найважливіших чинників успішного втілення міжнародних стандартів у діяльність органів прокуратури. Залучення представників громадянського суспільства та профільних неурядових організацій до оцінки якості роботи прокуратури, аналізу відкритих даних і розроблення рекомендацій сприяє більшій прозорості та підзвітності. Особливої уваги потребує формування відкритих механізмів щодо розгляду скарг на дії прокурорів та регулярне публічне звітування про результати резонансних проваджень. У державах із розвиненою демократичною традицією такі заходи є частиною загальної політики відкритого врядування, яка охоплює взаємну комунікацію між владними інституціями та суспільством, надання доступу до масивів даних про хід кримінальних розслідувань і видатки на правоохоронну діяльність. В Україні ж подібні механізми досі формуються фрагментарно і не завжди мають належну законодавчу або регламентну підтримку, що ускладнює впровадження повноцінних інструментів моніторингу та незалежного контролю.

З іншого боку, впровадження принципів публічного управління в прокуратурі вимагає від її керівництва вироблення чітких стратегій і

внутрішніх регламентів, які б узгоджували національне законодавство з положеннями міжнародних конвенцій і рекомендаціями. Це означає, що будь-які реформи у сфері кадрової політики чи процедурного менеджменту мають враховувати як вітчизняну специфіку, так і загальносвітові тенденції. У розвинутих правових порядках вирішальним чинником вважається так званий “людський вимір”: підготовка належного складу прокурорів із глибоким розумінням прав людини, етики та вимог справедливого судочинства, які є ядром концепції верховенства права. Натомість в Україні бракує цілісної системи наставництва для молодих фахівців, а процес формування управлінських еліт у прокуратурі часто пов’язаний із політичними змінами або персональними зв’язками.

У перспективі, одна з вирішальних ролей у трансформації діяльності прокуратури належить цифровим інструментам і загальній державній політиці щодо відкритих даних. Автоматизація внутрішнього документообігу, застосування єдиних електронних платформ для розслідування кримінальних проваджень, впровадження практик “електронної прокуратури” та доступ до статистики у реальному часі допомагають мінімізувати ризики корупції, знижують навантаження на прокурорів і створюють міцний аналітичний фундамент для ухвалення зважених управлінських рішень. Проте без достатнього фінансування, належної інформаційно-технічної підтримки та наявності кваліфікованих ІТ-фахівців ці ініціативи можуть перетворитися на формальність, не маючи помітного впливу на щоденну роботу прокурорів.

Не менш суттєвою постає проблема оцінювання результатів реформ, яка тісно пов’язана з підзвітністю та прозорістю. Міжнародні стандарти пропонують використовувати набір показників, що дають змогу виміряти реальний рівень довіри до прокуратури, швидкість та якість розгляду справ, рівень дотримання прав людини й навіть економічну ефективність діяльності правоохоронних органів. В умовах України важливо запроваджувати такі показники на основі методологій, які вже застосовують в інших країнах

Центральної та Східної Європи, з урахуванням національної судової статистики й особливостей організації кримінальної юстиції. Без розуміння того, як саме зміни впливають на конкретні показники, складно визначати пріоритети подальшої модернізації або виправляти недоліки, що виникають у ході реформ.

Загалом, утілення міжнародних стандартів публічного управління в діяльність прокуратури України залишається складним процесом, який потребує концептуальної послідовності, належного ресурсного забезпечення, а також внутрішньої готовності керівництва і штатних працівників до змін. Лише за умови злагодженої співпраці законодавців, виконавчої влади, експертної спільноти та громадських організацій можна досягнути суттєвого оновлення підходів, що визначатимуть функціонування прокуратури в довгостроковій перспективі. Досягнення сталого результату можливе, коли міжнародні норми та принципи верховенства права стають не додатком до національного законодавства, а внутрішнім дороговказом у щоденній професійній діяльності кожного прокурора. У такому разі прокуратура зміцнить власну незалежність, заручиться підтримкою суспільства і перетвориться на справді модернізований інститут, покликаний забезпечувати законність і справедливість у межах оновленої системи публічного врядування.

Успішна інтеграція міжнародних стандартів публічного управління у діяльність органів прокуратури потребує комплексного підходу, який включає адаптацію законодавчої бази, організаційних процесів та професійно-етичних стандартів. Особливого значення набуває створення умов для незалежності прокурорів від політичного впливу, запровадження прозорих процедур добору кадрів та оцінки їхньої ефективності. Водночас реформування прокуратури має враховувати соціальні та економічні реалії України, зокрема обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень технологічної інфраструктури.

Розвиток цифрових технологій є важливим елементом модернізації діяльності прокуратури. Використання електронних платформ для реєстрації звернень громадян, створення відкритих реєстрів процесуальних дій і цифровізація внутрішнього документообігу можуть значно підвищити ефективність роботи органів прокуратури. Проте технологічна трансформація вимагає наявності кваліфікованого персоналу, належного фінансування та продуманих стратегій розвитку цифрової інфраструктури. У цьому контексті досвід європейських країн може слугувати орієнтиром для запровадження найкращих практик.

Особливу увагу слід приділити посиленню громадського контролю за діяльністю прокуратури. Створення дієвих консультативно-дорадчих органів, регулярне інформування громадськості про результати реформ та залучення представників громадянського суспільства до оцінки роботи прокуратури сприятимуть підвищенню довіри до цього інституту. Такий підхід відповідає принципам відкритого врядування, які передбачають прозорість, підзвітність та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Не менш важливою є постійна професійна підготовка працівників прокуратури, яка має включати тренінги з питань етики, протидії корупції, управління ресурсами та міжнародних стандартів у сфері правосуддя. Удосконалення освітніх програм для прокурорів та запровадження системи наставництва дозволить сформувати нову генерацію фахівців, здатних працювати відповідно до вимог часу та запитів суспільства. Лише комплексний і послідовний підхід до реформування прокуратури може забезпечити її сталий розвиток і зміцнення ролі як ключового інституту правової держави.

У процесі трансформації органів публічного управління в Україні ключова роль належить системі прокуратури, оскільки вона покликана гарантувати законність, правопорядок і дотримання прав людини. Упровадження міжнародних стандартів публічного управління в її діяльність

означає перегляд низки організаційних, правових і професійно-етичних засад. Передусім це стосується принципів підзвітності та прозорості, без чого неможливий ефективний громадський контроль і зміцнення довіри суспільства. Інший важливий аспект – професіоналізація та етична відповідальність працівників прокуратури, що передбачає регулярну підготовку кадрів відповідно до вимог міжнародних документів. Не менш суттєвим є системне вдосконалення нормативної бази та послідовне застосування інструментів цифровізації [16, с.48].

Поряд із позитивними кроками, зокрема реформуванням законодавства, розпочатим запровадженням принципів відкритого врядування та створенням антикорупційної інфраструктури, залишаються низка проблем і викликів. Вони пов'язані з високим рівнем політизації, дефіцитом ресурсів, недосконалим моніторингом внутрішніх процедур, браком чітких критеріїв для оцінки ефективності діяльності прокурорів, а також неповним використанням механізмів громадської участі. Розв'язати ці проблеми можливо лише шляхом комплексних і скоординованих кроків, що охоплять одночасно законодавчу, адміністративну, технологічну та етичну площини.

У дослідженні адміністративно-правових функцій органів прокуратури особливу увагу привертає зарубіжний досвід, пов'язаний з ефективним нормативним регулюванням, підзвітністю та професійною автономією прокурорів. Так, у Великій Британії відсутня централізована система прокуратури, а її функції розподілені між Генеральним прокурором, місцевими адвокатами та Королівською прокуратурою (CPS), яка є незалежною структурою. Вона самостійно приймає рішення щодо кримінального переслідування, надає поради поліції на етапі досудового розслідування та підтримує обвинувачення в суді. При цьому значну увагу приділено професійній етиці та дотриманню суспільного інтересу. Такий підхід дозволяє забезпечити як незалежність прокурора, так і ефективність у прийнятті рішень.

Німецький досвід вказує на інше організаційно-правове рішення: прокуратура розглядається як складова виконавчої гілки влади, що підпорядковується вищестоящим прокурорам та федеральним органам. Попри це, Конституційний суд Німеччини визнає прокуратуру частиною судової системи, що підкреслює багат шаровість юридичного статусу цих органів. Водночас ефективність функціонування прокуратури в Німеччині загалом позитивно оцінюється міжнародною спільнотою, хоча на національному рівні існує критика щодо кадрового забезпечення та політики у сфері правосуддя. Таким чином, проблема підзвітності та оптимального балансу між виконавчою дисципліною і незалежністю прокурора є надзвичайно актуальною і для українського контексту.

Польський приклад реформування прокуратури виявляється особливо цінним для України. Починаючи з 2010 року, прокуратура була виведена з підпорядкування Міністерству юстиції, а посади Генерального прокурора та міністра юстиції розділено. Прокуратура отримала статус незалежного державного органу з чітко визначеним переліком функцій, серед яких – участь у судових процесах, контроль за дотриманням законності, взаємодія з науковими установами та органами державної влади. Додатково варто відзначити створення в Польщі Національної ради прокуратури, яка виступає не лише консультативним, а й дисциплінарним органом. Подібна модель могла б бути адаптована в Україні для забезпечення реальної незалежності органів прокуратури та підвищення прозорості в системі публічного управління [68].

Одним із ключових чинників ефективного функціонування органів прокуратури є наявність стабільного й достатнього фінансування, яке дозволяє забезпечити належне матеріально-технічне оснащення, конкурентоспроможну оплату праці, а також підтримку інституційної незалежності. Автори зазначають, що в Україні основною формою фінансового забезпечення прокуратури є кошторисне фінансування – бюджетний механізм, що

передбачає виділення державних коштів на основі фінансових планів, які регламентують витрати установи. Ця модель відповідає європейським стандартам, однак у практиці виявляє як переваги, так і суттєві обмеження, зокрема – обмежену автономію бюджетних установ і відсутність прямого зв'язку між результатами діяльності та обсягом фінансування.

Важливим аспектом забезпечення ефективної діяльності прокуратури виступає питання заробітної плати працівників. Недостатній рівень оплати праці прокурорів може створювати ризики корупції та знижувати якість виконання службових обов'язків. Саме тому в законодавстві України передбачено норму, згідно з якою рівень зарплати прокурора не може визначатися підзаконними актами та має залежати від прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Водночас державний бюджет не завжди здатен забезпечити реальну реалізацію цих норм, що породжує конфлікт між встановленими гарантіями та фактичними фінансовими можливостями держави. Така диспропорція негативно впливає на стан публічного управління в органах прокуратури та знижує рівень їх інституційної спроможності.

Поряд із питанням розміру фінансування, автори піднімають і проблему ефективності його використання. Незважаючи на щорічне збільшення видатків на органи прокуратури, зокрема в межах реалізації бюджетних програм Генеральної прокуратури України, залишається відкритим питання відповідності результатів отриманим ресурсам. Зокрема, недосконала система оцінки ефективності використання бюджетних коштів унеможливорює об'єктивний аналіз результативності фінансування, що потребує окремих наукових досліджень і впровадження системи управління результатами. Такий підхід дозволить оптимізувати бюджетні витрати, підвищити прозорість діяльності прокуратури та сприятиме подальшому удосконаленню механізмів публічного управління в цій сфері [52].

Реформування органів прокуратури в Україні в умовах євроінтеграційних трансформацій неможливе без урахування міжнародно-

правових стандартів, які регламентують як загальні принципи запобігання правопорушенням, так і конкретні механізми боротьби зі злочинністю. У контексті публічного управління важливо, що ці стандарти формують модель випереджального, координованого функціонування правоохоронних органів, у тому числі прокуратури, спрямованого не лише на покарання, а й на упередження кримінальних ризиків. Саме тому українське законодавство має постійно адаптуватися до цих вимог, запроваджуючи дієві форми превенції, включаючи створення антикорупційної культури серед працівників прокуратури як один із запобіжників правопорушень.

Автор наголошує на необхідності формування ефективної системи попередження корупційних злочинів через імплементацію міжнародних конвенцій та стандартів, таких як Конвенція ООН проти корупції та Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією. Йдеться не лише про закріплення цих положень у національному законодавстві, але й про їхню практичну реалізацію в управлінських процесах прокурорських органів. Запровадження стандарту ISO 37001:2016 у сфері антикорупційного менеджменту є прикладом того, як міжнародні підходи до забезпечення доброчесності можуть бути втілені в українських інституціях. Це сприяє підвищенню довіри громадян до органів прокуратури, що є критично важливим для легітимності та ефективності всієї системи правопорядку.

Наукове осмислення практики імплементації міжнародно-правових норм також акцентує увагу на ролі громадянського суспільства як додаткового механізму контролю за доброчесністю органів прокуратури. Серед актуальних напрямів реформ автор виокремлює необхідність нормативного закріплення процедур участі громадських організацій у процесі запобігання корупції. Такий підхід дозволяє створити сталу систему взаємодії між державними органами та суспільством, що відповідає сучасним стандартам публічного управління. Усе це вимагає нових методологічних підходів до планування прокурорської діяльності та вдосконалення механізмів превенції, що мають

ґрунтуватися на поєднанні міжнародного досвіду та національних особливостей [25].

У сучасних умовах євроінтеграційного розвитку України особливої актуальності набуває впровадження міжнародних стандартів у систему прокурорського нагляду за додержанням законності у кримінальному провадженні. Ці стандарти є багаторівневою системою норм, що включають як загальноправові положення, закріплені у міжнародних конвенціях, так і спеціалізовані нормативно-правові акти, які регламентують порядок реалізації наглядових повноважень прокурора. Аналіз положень Рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи Rec(2000)19, Rec(2012)11, а також рекомендацій ПАРЄ 1604 (2003) дозволяє констатувати: міжнародна спільнота вбачає за доцільне чітке розмежування повноважень прокурора та інших інституцій, з метою запобігання надмірній концентрації влади та забезпечення верховенства права.

Особливу увагу вказані документи приділяють дотриманню балансу між процесуальною незалежністю прокурора та наявністю ефективних механізмів контролю за дотриманням ним принципів законності, доброчесності та етики. Сучасна правова доктрина Європи наполягає на обмеженні функцій прокуратури виключно сферою кримінального переслідування, водночас визнаючи важливу роль прокурора у захисті прав і свобод людини. Такий підхід є фундаментом для вироблення в Україні ефективного адміністративно-правового механізму, який поєднує вимоги незалежності органів прокуратури з прозорістю та підзвітністю їх діяльності. При цьому, практика Європейського суду з прав людини є невід'ємним елементом процесу імплементації міжнародних стандартів і виступає джерелом конкретних орієнтирів для формування національного законодавства.

Окремого значення набуває питання гармонізації положень Конституції України та Закону «Про прокуратуру» з міжнародними нормами. Як справедливо зазначає автор, одним з ключових досягнень реформи є зміна конституційного статусу прокуратури відповідно до вимог Венеційської

комісії, що привело до звуження функцій цього органу та їх спрямування на здійснення публічного обвинувачення і процесуальне керівництво. Водночас зберігається необхідність удосконалення нормативної бази щодо механізмів забезпечення прав людини в межах кримінального провадження, що передбачає запровадження стандартів професійної відповідальності прокурорів, адаптованих до положень Будапештських керівних принципів. Ці стандарти мають бути невід'ємною частиною сучасної моделі публічного управління в органах прокуратури України [7].

Питання інституційної суб'єктності у сфері впровадження міжнародних стандартів захисту прав людини має вирішальне значення для формування ефективної системи публічного управління в органах прокуратури. Як слушно підкреслює авторка, суб'єкти імплементації міжнародних стандартів – це не лише органи, які беруть безпосередню участь у процесі ратифікації чи втілення міжнародних норм у національне законодавство, а й ті, що забезпечують адміністративно-організаційні умови для реалізації цих стандартів. Саме такий підхід дозволяє охопити весь спектр державних і недержавних учасників, включно з Президентом України, Верховною Радою, Міністерством закордонних справ, Кабінетом Міністрів, комітетами парламенту, омбудсменом, правоохоронними органами та інституціями громадянського суспільства.

Особливої уваги заслуговує класифікація суб'єктів на три групи: основні суб'єкти запровадження (які формують політику і закладають правову основу), інші суб'єкти (що забезпечують координацію і організацію процесу), а також суб'єкти забезпечення дотримання (які реалізують стандарти на практиці). Такий поділ дозволяє систематизувати функціональне навантаження на інституції у процесі реалізації міжнародних зобов'язань держави у сфері прав людини. Зокрема, органи прокуратури входять до третьої групи – вони є відповідальними за практичне втілення норм, контроль за їх дотриманням та реагування на порушення. Це підтверджує важливу роль

прокуратури як ключового елементу механізму публічного управління у сфері прав людини.

Імплементация міжнародних стандартів передбачає не лише адаптацію правових норм, але й створення дієвих механізмів зворотного зв'язку між державою і суспільством. Як зазначає Л.С. Криворучко, ефективне управління в цій сфері неможливе без постійного моніторингу потреб об'єкта управління – громадянина. Тому роль прокуратури має розглядатися не лише крізь призму її повноважень у кримінальному процесі, але й у ширшому контексті – як інституції, яка покликана забезпечити справедливість, прозорість та верховенство права через механізми досудового реагування, підтримку публічного обвинувачення та контроль за дотриманням прав і свобод особи в адміністративних процедурах [50].

Порівняльний аналіз антикорупційного законодавства України та країн Європейського Союзу свідчить про існування принципових відмінностей у підходах до організації антикорупційної системи та реалізації принципів публічного управління. У країнах ЄС, таких як Польща, Румунія та Німеччина, антикорупційні інституції мають високий ступінь незалежності, чітку регламентацію повноважень та розвинену практику взаємодії з громадянським суспільством. Це забезпечує прозорість діяльності таких органів та сприяє формуванню довіри з боку суспільства. Для України цей досвід є надзвичайно важливим у контексті реформування органів прокуратури як складової антикорупційної інфраструктури.

Автор справедливо підкреслює, що однією з головних умов ефективності антикорупційної політики є не лише наявність спеціалізованих органів (НАБУ, НАЗК, ВАКС), а й забезпечення їх реальної незалежності, стабільного фінансування та професійної спроможності. Впровадження європейських директив – таких як Директива (ЄС) 2017/1371, Директива 2014/95/ЄС, Директива (ЄС) 2015/849 – потребує як правової адаптації, так і трансформації управлінських процесів у системі публічної влади, включно з

прокуратурою. Застосування ризик-орієнтованого підходу до запобігання корупції, розкриття нефінансової звітності та захист викривачів має стати невід'ємною частиною реформ у сфері публічного управління.

Досвід таких держав, як Румунія (DNA), Польща (СВА) та Німеччина (ВКА), показує ефективність інтеграції антикорупційної політики в усі рівні державної влади, включно з превентивними освітніми заходами, співпрацею з міжнародними партнерами та використанням сучасних цифрових технологій. В Україні в цьому напрямі вже зроблено низку важливих кроків, зокрема – запроваджено систему електронного декларування та Prozorro. Водночас, залишається потреба у посиленні координації між антикорупційними органами та прокуратурою, вдосконаленні механізмів інституційного контролю, а також створенні дієвих інструментів громадського моніторингу у рамках публічного управління [47].

Загалом, для успішної інтеграції міжнародних стандартів у роботу прокуратури необхідно досягнути злагодженості дій між органами державної влади, правничими спільнотами та громадськістю. Лише за умови формування відповідальної корпоративної культури, підсиленої потужною методологічною та організаційною базою, прокуратура зможе стати модернізованим, відкритим і правозахисно орієтованим органом, здатним ефективно реагувати на нові виклики в системі кримінальної юстиції та публічного управління.

Отже, міжнародні стандарти публічного управління є важливим орієнтиром для реформування діяльності прокуратури України, визначаючи стратегічні напрями та пріоритети її розвитку. Для успішної імплементації цих стандартів необхідно не лише формальне перенесення міжнародних рекомендацій до національного законодавства, а й глибока організаційно-культурна трансформація органів прокуратури, що забезпечить прозорість, незалежність та високу професійну етику прокурорської діяльності.

Таким чином, подальший розвиток прокуратури в контексті міжнародних стандартів потребує комплексних заходів, включаючи удосконалення нормативно-правової бази, посилення кадрової політики, цифровізацію управлінських процесів та активізацію громадського контролю. Саме це дозволить органам прокуратури ефективно реалізовувати свої функції, здобути довіру суспільства й утвердити принципи верховенства права в умовах європейської інтеграції України.

### **Висновки до розділу 1**

Підсумовуючи результати дослідження, здійсненого в межах першого розділу дисертації, слід зазначити, що публічне управління в органах прокуратури України на сучасному етапі є надзвичайно складним та багатограним феноменом. Це зумовлено глибокими змінами, що відбуваються в суспільстві, необхідністю інтеграції України до європейського правового простору, а також потребою у забезпеченні високих стандартів публічного управління та ефективної протидії корупції. З огляду на це, важливе місце посідає чітке й комплексне визначення поняття, сутності та особливостей публічного управління в органах прокуратури, що, своєю чергою, передбачає системний аналіз провідних теоретико-методологічних підходів.

У рамках проведеного дослідження встановлено, що сучасне розуміння публічного управління в органах прокуратури має ґрунтуватися на поєднанні кількох важливих підходів: системного, функціонального, компаративістичного, аксіологічного та герменевтичного. Кожен із цих підходів дозволяє розкрити окремі аспекти управлінських процесів, які реалізуються в діяльності прокурорських органів. Системний підхід дозволяє сприймати органи прокуратури як складний соціально-правовий організм,

елементи якого взаємопов'язані та взаємодіють між собою на основі чітких нормативних приписів. Функціональний підхід орієнтує на визначення конкретних управлінських функцій прокурорських органів, таких як координація, контроль, нагляд, представництво в судах, реалізація антикорупційної політики та інші. Зі свого боку, компаративістичний підхід вимагає врахування міжнародного досвіду управління прокуратурою, що є особливо актуальним у світлі євроінтеграційних процесів. Аксиологічний підхід підкреслює важливість етичних засад діяльності прокурорів, що набуває значення в контексті високих стандартів доброчесності, які є обов'язковими для сучасної публічної служби. Герменевтичний підхід дозволяє глибоко інтерпретувати нормативно-правові приписи, які регламентують діяльність органів прокуратури, і розкрити їхнє практичне застосування в контексті реформаторських змін.

Детальний аналіз процесу еволюції публічного управління в органах прокуратури України засвідчив, що за роки незалежності цей процес характеризувався неоднозначністю та непослідовністю. Водночас він завжди був орієнтований на пошук оптимальної моделі, яка б відповідала потребам суспільства та міжнародним стандартам. Перший період реформування (початок 1990-х років) характеризувався формуванням початкової нормативно-правової бази, яка визначила структуру прокуратури і перелік її основних функцій. Наступні етапи були позначені подальшим розвитком законодавчого регулювання, але супроводжувалися також суперечностями, пов'язаними з намаганнями зберегти застарілу модель загального нагляду, яка зазнавала постійної критики з боку міжнародних інституцій.

Після Революції Гідності та актуалізації європейського курсу України (2014-2023 роки) реформи публічного управління прокуратурою набули радикального та незворотного характеру. Скасування загального нагляду, оптимізація кількості прокурорів, запровадження конкурсного відбору кадрів, формування незалежних органів прокурорського самоврядування та контролю

– це ключові досягнення цього періоду. Однак слід зауважити, що швидкість впровадження реформ та масштабність змін інколи випереджали спроможність самої системи прокуратури адаптуватися до нових умов. Як наслідок, виникли певні кадрові проблеми, зокрема значна втрата досвідчених працівників через жорсткі критерії атестацій та конкуренцію, що в окремих випадках створило загрозу ефективності прокурорської діяльності.

Результати дослідження показують, що сучасний етап реформування прокуратури потребує подальшого вдосконалення та послідовності. Це стосується як уточнення законодавчих приписів, так і удосконалення практичних механізмів їх реалізації. Важливим напрямком стає постійна професійна підготовка прокурорів, яка б включала не лише знання нормативної бази, але й навички аналітичної діяльності, процесуального менеджменту, етики, протидії корупції, а також забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів прокуратури.

Детальний аналіз міжнародних стандартів публічного управління підтвердив, що для успішної реалізації реформ прокуратури необхідним є комплексний підхід. Міжнародні рекомендації наголошують на важливості забезпечення незалежності прокурорів, прозорості управлінських рішень, високих стандартів етики та належного громадського контролю. Імплементация цих стандартів вимагає не тільки нормативних змін, але й формування відповідної організаційної культури та ментальних змін серед прокурорських працівників. Порівняльний аналіз європейського досвіду дозволяє зробити висновок, що органи прокуратури України повинні орієнтуватися на найкращі практики європейських країн, де прокурори виступають як незалежні офіцери правосуддя, відповідальні перед суспільством і законом, а не перед політичними силами чи керівництвом держави.

Сучасні умови функціонування прокуратури вимагають також активної інтеграції цифрових технологій, які здатні суттєво підвищити ефективність та

прозорість прокурорської діяльності. Цифровізація документообігу, впровадження електронних платформ для взаємодії з громадянами, розвиток баз даних для аналітичної роботи прокурорів – усе це сприятиме формуванню сучасної, відкритої, підзвітної прокуратури.

Таким чином, подальший розвиток публічного управління в прокуратурі України повинен враховувати комплекс факторів: нормативно-правовий, організаційний, кадровий, етичний, технологічний та міжнародний досвід. Тільки в умовах послідовного, комплексного і науково обґрунтованого підходу, орієнтованого на реальні потреби держави та суспільства, реформи публічного управління прокуратурою матимуть стабільний, ефективний і довгостроковий характер, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню рівня довіри до цієї важливої державної інституції та утвердженню верховенства права в Україні.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ УКРАЇНИ**

### **2.1. Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури як складова публічного управління в умовах реформування**

Доброчесність є однією з основних характеристик, що визначає ефективність і легітимність діяльності органів прокуратури. В сучасних умовах реформування системи правопорядку в Україні, впровадження високих стандартів доброчесності набуває особливого значення. Це обумовлено необхідністю відновлення довіри громадськості до правоохоронних органів, забезпечення прозорості та підзвітності їхньої діяльності, а також підвищення професійного рівня працівників прокуратури.

Важливим аспектом впровадження стандартів доброчесності є створення відповідного організаційно-правового механізму, який забезпечує чіткі правила та процедури для дотримання етичних норм. На жаль, існуюча організаційно-правова база не завжди достатньо регламентує питання доброчесності, що створює простір для різноманітних зловживань та корупційних проявів. Важливою умовою для подолання цих проблем є розробка та прийняття нових нормативних актів, які б враховували сучасні виклики та вимоги до діяльності прокуратури. Не менш значущим є питання підготовки та підвищення кваліфікації прокурорів з питань етики та доброчесності. Наявність спеціалізованих навчальних програм, тренінгів та семінарів дозволяє підвищити рівень обізнаності працівників прокуратури щодо стандартів доброчесності, допомагає їм усвідомити важливість дотримання етичних норм у професійній діяльності. Проте, сьогодні спостерігається недостатній рівень уваги до цього аспекту в системі підготовки кадрів [14].

Крім того, впровадження ефективного моніторингу та контролю за дотриманням стандартів доброчесності є невід'ємною складовою успішної реформи. Відсутність належного контролю призводить до того, що навіть найкращі нормативні акти залишаються лише на папері, а реальні зміни в діяльності прокуратури не відбуваються. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити дієві механізми моніторингу, які б дозволяли виявляти та оперативно реагувати на порушення стандартів доброчесності.

Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури є однією з основних умов підвищення ефективності та прозорості їх роботи. Закон України "Про прокуратуру" передбачає, що прокурори повинні дотримуватися високих етичних стандартів та уникати конфлікту інтересів [39]. Однак, сучасні виклики вимагають посилення нормативно-правової бази для забезпечення належної реалізації цих стандартів. Як зазначається в дослідженнях, без створення ефективного нормативного регулювання, яке враховує сучасні реалії, складно досягти бажаних результатів.

Слід також відзначити, що проблема корупційних ризиків у діяльності органів прокуратури є однією з найгостріших. Високий рівень корупції підриває довіру до правоохоронної системи в цілому та прокуратури зокрема. Для мінімізації корупційних ризиків необхідно впроваджувати комплексні заходи, які включають як нормативно-правові зміни, так і підвищення рівня прозорості та підзвітності в роботі прокурорів. Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та координації зусиль різних гілок влади, громадських організацій та міжнародних партнерів. Лише за умови системного підходу до вирішення цієї проблеми можливо досягти реальних змін та забезпечити високий рівень доброчесності в діяльності органів прокуратури України.

Особливу увагу слід приділити підготовці та підвищенню кваліфікації прокурорів з питань етики та доброчесності. Відповідно до Закону України "Про запобігання корупції", державні службовці, включаючи прокурорів, зобов'язані проходити регулярне навчання з метою підвищення обізнаності про корупційні ризики та методи їх запобігання [85]. Недостатній рівень уваги до цього аспекту може призвести до низької ефективності антикорупційних заходів. Одним із ключових елементів у впровадженні стандартів доброчесності є розробка і запровадження кодексу етики для працівників прокуратури. Такий кодекс має включати чіткі правила та принципи поведінки, яких повинні дотримуватися прокурори у своїй професійній діяльності. Він також повинен передбачати механізми відповідальності за порушення етичних норм. Прийняття та ефективно впровадження такого кодексу сприятиме формуванню культури доброчесності в прокуратурі. Інший важливий аспект – це забезпечення прозорості діяльності органів прокуратури. Прозорість є фундаментальною умовою для запобігання корупції та зловживань владою. Для цього необхідно забезпечити відкритий доступ до інформації про діяльність прокуратури, включаючи фінансові звіти, рішення та результати розслідувань. Публікація такої інформації на офіційних вебсайтах, проведення регулярних прес-конференцій та звітів перед громадськістю допоможе підвищити рівень прозорості та підзвітності.

Важливим аспектом є забезпечення прозорості діяльності органів прокуратури. Закон України "Про доступ до публічної інформації" встановлює, що інформація про діяльність державних органів, включаючи фінансові звіти та результати розслідувань, повинна бути доступною громадськості [84]. Це дозволяє підвищити рівень довіри громадян до прокуратури та запобігти корупційним проявам.

Необхідно також підвищувати рівень співпраці між органами прокуратури та громадськими організаціями. Громадянське суспільство відіграє важливу роль у контролі за дотриманням стандартів доброчесності, а

також у формуванні громадської думки щодо діяльності правоохоронних органів. Співпраця з громадськими організаціями дозволяє виявляти проблемні моменти у роботі прокуратури та розробляти спільні ініціативи для їх вирішення.

Важливу роль у впровадженні стандартів доброчесності відіграє міжнародний досвід та підтримка. Вивчення найкращих практик інших країн, які вже досягли значних успіхів у цій сфері, дозволяє уникнути помилок та швидше впроваджувати ефективні механізми доброчесності. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, ЄС та інші, може надати необхідну технічну та фінансову підтримку для реалізації реформ. Отже, впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури є складним та багатоетапним процесом, який вимагає комплексного підходу. Лише завдяки узгодженим діям на всіх рівнях – від розробки нормативно-правової бази до підвищення прозорості та співпраці з громадськістю – можна досягти високих стандартів доброчесності та ефективної роботи прокуратури. Ці заходи сприятимуть відновленню довіри до правоохоронної системи та підвищенню її легітимності в очах громадян.

Реформування прокуратури в Україні є невід'ємною частиною загальних парадигми реформ державного управління. Відповідно до дослідження О.В. Білоуса, сучасні реформи в системі національної прокуратури спрямовані на перехід від радянської моделі з широкими контрольними повноваженнями до моделі прокуратури демократичної правової держави [134].

Отже, трансформація системи державного управління виступає важливим елементом загальної стратегії модернізаційного розвитку країни. У цьому контексті реформування органів прокуратури розглядається як інструмент підвищення ефективності та підзвітності центральної влади, що є необхідною умовою для утвердження демократичних засад і правової державності. Серед основних напрямів реформування прокуратури в умовах модернізації публічного управління варто відзначити активне впровадження

цифрових інструментів та інформаційних технологій у її діяльність – від електронного управління справами до сучасного документообігу. Також реформування охоплює структурні зміни в системі органів прокуратури, спрямовані на посилення їх здатності оперативно реагувати на сучасні виклики. Важливим є і підвищення результативності роботи шляхом оптимізації внутрішніх процесів, зменшення надмірної бюрократії, забезпечення прозорості процедур та налагодження ефективної комунікації з громадськістю задля зміцнення довіри. Процес інформатизації прокурорської системи розглядається як основа для широкого застосування цифрових рішень, сучасних комунікаційних, мережевих, аналітичних і автоматизованих технологій у процесах управління та здійснення повноважень. Це можливо завдяки належному функціонуванню організаційно-правових механізмів і належному фінансуванню відповідних ініціатив [114].

Одним із важливих напрямів впровадження стандартів доброчесності є створення незалежних органів контролю та моніторингу. Ці органи мають бути наділені повноваженнями для проведення розслідувань щодо порушень етичних норм та стандартів доброчесності в діяльності прокуратури. Незалежність таких органів є критичною умовою їхньої ефективності, оскільки це дозволить уникнути впливу з боку інших державних структур та забезпечити об'єктивність розгляду скарг та порушень.

Проблема професійної деформації прокурорів є актуальною для багатьох країн, включаючи Україну. Д.О. Єрмоленко досліджує причини професійної деформації серед українських прокурорів та пропонує комплексний підхід до її запобігання та усунення, що включає організаційні, психологічні, професійні та етичні аспекти [35].

Крім того, важливим є розвиток механізмів захисту викривачів (whistleblowers), які повідомляють про порушення стандартів доброчесності. Наявність таких механізмів створює безпечне середовище для тих, хто готовий розкрити інформацію про неправомірні дії всередині органів прокуратури. Це

сприяє виявленню та усуненню корупційних схем та інших зловживань. Законодавчий захист викривачів, а також надання їм відповідної підтримки, є невід'ємною складовою ефективною системою доброчесності. Особливу увагу слід приділити запровадженню сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів контролю та моніторингу. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє оперативно збирати, аналізувати та оцінювати дані щодо діяльності прокуратури, виявляти потенційні ризики та порушення. Такий підхід забезпечує прозорість і підзвітність, а також сприяє підвищенню ефективності роботи контролюючих органів.

Кодифікація етики професійної діяльності є необхідною умовою для підтримання високих стандартів поведінки серед прокурорів. Лисенко С. прогнозує подальше зростання кількості кодексів професійної етики та необхідність їх відповідності етичним стандартам в Інтернеті [141].

Забезпечення незалежності прокурорів є необхідною умовою для підвищення довіри до системи правосуддя та боротьби з корупцією. Шуміло О.М. наголошує, що незалежність прокуратури сприяє об'єктивності правосуддя та підвищенню ефективності боротьби з корупцією [130].

Успішне впровадження стандартів доброчесності також вимагає активної участі суспільства у процесах реформування. Громадські обговорення, залучення експертів та представників громадянського суспільства до розробки нормативно-правових актів, проведення відкритих слухань та консультацій – всі ці заходи сприяють створенню відкритої та прозорої системи правопорядку. Важливо, щоб громадяни мали можливість впливати на процеси прийняття рішень та контролювати діяльність органів прокуратури. Не менш важливим є впровадження системи регулярної оцінки ефективності впровадження стандартів доброчесності. Такі оцінки повинні проводитися незалежними організаціями або експертними групами та включати аналіз досягнутих результатів, виявлення проблемних зон та

розробку рекомендацій щодо їх усунення. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності дозволяють своєчасно вносити корективи та вдосконалювати процеси управління доброчесністю.

Загалом, впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури є невід'ємною частиною загального процесу реформування правоохоронної системи. Це складний та багатогранний процес, який потребує злагодженої роботи всіх зацікавлених сторін – від законодавців та урядових структур до громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Лише завдяки спільним зусиллям можна створити ефективну систему доброчесності, яка забезпечить високу якість роботи органів прокуратури та відновить довіру громадян до правопорядку.

Підсумовуючи, слід зазначити, що впровадження стандартів доброчесності є критично важливим для забезпечення ефективної та прозорої роботи органів прокуратури. Це завдання не можна вирішити одномоментно, воно вимагає систематичного підходу та тривалих зусиль на різних рівнях управління. Перш за все, необхідно зміцнити організаційно-правовий механізм, що забезпечує діяльність прокуратури, визначає чіткі та зрозумілі правила поведінки для всіх працівників, в тому числі державних службовців, прокурорів.

Важливо також враховувати, що культура доброчесності не може бути створена лише за допомогою нормативних актів. Вона повинна стати невід'ємною частиною професійної етики прокурорів, їхньої щоденної роботи та прийняття рішень. Це можливо досягти через постійне навчання та підвищення кваліфікації, впровадження кращих світових практик та стандартів, а також через особистий приклад керівництва прокуратури.

Кодекс професійної етики та поведінки прокурорів України містить ряд положень, які викликають критику через їхню нечіткість та недостатність конкретних вказівок для практичного застосування. Наприклад, Стаття 14, яка регулює недопущення конфлікту інтересів, встановлює загальні вимоги до

повідомлення про конфлікт інтересів, але не містить детальних процедур для виявлення та усунення таких конфліктів. Відсутність конкретних механізмів призводить до труднощів у реалізації цієї норми на практиці. Крім того, Стаття 12 щодо прозорості службової діяльності містить положення про конфіденційність інформації, але не визначає чітких критеріїв, що саме вважається конфіденційною інформацією, що може викликати непорозуміння та зловживання. Відсутність чітких санкцій за порушення положень Кодексу також є серйозним недоліком, що підриває його ефективність та довіру до прокуратури [45].

Особливу увагу необхідно приділити формуванню позитивного іміджу прокуратури в очах суспільства. Довіра громадян є одним з найважливіших факторів, що впливає на ефективність роботи правоохоронних органів. Прозорість, відкритість та підзвітність прокуратури, активна взаємодія з громадянським суспільством та засобами масової інформації – все це сприятиме формуванню високого рівня довіри до прокуратури та підвищенню її авторитету. Необхідно також створити механізми стимулювання працівників прокуратури до дотримання стандартів доброчесності. Це можуть бути як матеріальні стимули, так і нематеріальні заохочення, такі як публічне визнання досягнень, нагороди та відзнаки. Важливо, щоб доброчесна поведінка була не тільки очікуваною нормою, але й відзначалась та заохочувалась.

Своєю самовідданістю, неупередженістю, сумлінним виконанням службових обов'язків працівники органів прокуратури сприяють підвищенню авторитету прокуратури та зміцненню довіри громадян до неї [31].

Таким чином, впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури є не лише необхідністю, але й стратегічним напрямом розвитку правової системи України. Це вимагає рішучих дій, політичної волі та готовності до змін з боку всіх учасників процесу. Тільки за таких умов

можна створити прозору, підзвітну та ефективну систему правопорядку, яка відповідає сучасним вимогам та очікуванням суспільства.

Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури є важливим та необхідним кроком для підвищення ефективності, прозорості та легітимності їх роботи. Це завдання вимагає комплексного підходу, який включає зміцнення нормативно-правової бази, розробку кодексу етики, підвищення кваліфікації працівників, створення незалежних органів контролю, захист викривачів, використання сучасних інформаційних технологій, а також активну співпрацю з громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

Ключовим аспектом успішного впровадження стандартів доброчесності є формування культури доброчесності, яка повинна стати невід'ємною частиною професійної етики працівників прокуратури. Важливо, щоб доброчесна поведінка не лише очікувалась, але й активно заохочувалась. Створення позитивного іміджу прокуратури та відновлення довіри громадськості є необхідними умовами для досягнення цих цілей [14].

Запровадження високих стандартів доброчесності дозволить забезпечити ефективне функціонування прокуратури, зміцнити верховенство права та забезпечити справедливість у суспільстві. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи правоохоронних органів, але й загальному розвитку правової системи України. Лише завдяки узгодженим та рішучим діям на всіх рівнях можливо досягти суттєвих змін та створити прозору, підзвітну та ефективну систему правопорядку, яка відповідає сучасним вимогам та очікуванням громадян.

Питання правової підзвітності органів прокуратури в системі публічного управління тісно пов'язане з категорією доброчесності, яка є своєрідним індикатором довіри суспільства до органів влади. З огляду на це, важливо, щоб внутрішні процедури в прокуратурі були спрямовані не лише на забезпечення ефективності, але й на дотримання високих стандартів етичної поведінки.

Стандарти доброчесності мають бути інтегровані в кожен рівень прокурорської діяльності – від кадрового відбору до ухвалення процесуальних рішень.

О. Горбань у своєму дослідженні слушно зауважує, що адміністративний статус прокуратури передбачає не лише законодавче визначення її функцій, а й гарантії інституційної незалежності, а також відповідальність перед суспільством. Автор наголошує, що саме перегляд підходів до підзвітності прокуратури може підвищити ефективність її контрольно-наглядової функції, зокрема через запровадження системи моніторингу доброчесності прокурорського корпусу [29, с. 3].

Імплементация європейських стандартів у діяльність прокуратури України вимагає чіткого нормативного оформлення принципів прозорості, неупередженості та професійної відповідальності. Положення таких документів, як Рекомендація № (2000)19 Комітету міністрів Ради Європи, спрямовані на забезпечення незалежності прокурора, мають бути не лише задекларовані, а й реалізовані на практиці. Це можливо шляхом створення незалежного органу з оцінювання етичної поведінки та реагування на порушення.

Актуальність забезпечення правового статусу прокуратури в системі публічного управління також підкріплюється необхідністю наявності спеціалізованих підрозділів, діяльність яких спрямована на протидію системній корупції. Зокрема, створення Спеціалізованої антикорупційної прокуратури стало важливим кроком у напрямку зміцнення інституційної спроможності держави реагувати на прояви корупції серед посадових осіб вищого рівня. Цей орган не лише здійснює процесуальне керівництво в справах, які мають значний суспільний резонанс, а й виконує роль своєрідного етичного взірця в середовищі публічної влади.

Є. Вандін справедливо підкреслює, що створення і функціонування Спеціалізованої антикорупційної прокуратури відбулося в умовах

надзвичайної соціальної напруги та суспільного запиту на справедливість і правопорядок. У його дослідженні зазначено, що саме професійне та добросчесне кадрове забезпечення цього органу стало ключовим елементом для ефективного виконання покладених на нього функцій. Особливої уваги заслуговує розмежування функцій та завдань у нормативному регулюванні діяльності прокуратури, яке досі не є належним чином впорядковане [12, с. 8-10].

Водночас недостатня узгодженість між положеннями законодавчих актів та підзаконних нормативних документів у сфері регламентації антикорупційної діяльності прокуратури створює передумови для різнотлумачень, що послаблює ефективність правозастосування. Подолання цієї прогалини потребує не лише гармонізації норм, а й поглибленої міжгалузевої співпраці між державними інституціями.

Формування цілісної системи добросчесності у публічній службі вимагає не лише юридичних механізмів регулювання, але й розвитку відповідної культури, заснованої на цінностях демократії, відкритості, підзвітності та лідерства. Сьогодні етичний профіль публічного службовця розглядається не як факультативна якість, а як основа легітимності управлінських рішень. Із цієї позиції актуалізується потреба у впровадженні політик, спрямованих на освітню, правову та організаційну підтримку принципів добросчесності.

Дослідниці О. Смігунова, К. Богомолова та К. Крічфалуший-Степанова справедливо зазначають, що в умовах боротьби з корупцією в Україні добросчесність набуває статусу системної цінності, яка має визначати не лише поведінку службовця, а й філософію публічного управління загалом. Авторки підкреслюють, що функція просвітництва, яку реалізує Офіс добросчесності НАЗК, покликана сприяти зміні суспільних установок щодо корупції, формуванню нової управлінської культури та посиленню контролю з боку громадян [113, с. 63].

Зазначене підтверджує тенденцію до посилення впливу м'яких регуляторних механізмів – таких як етична освіта, просвітницькі кампанії, прозорість процедур – на формування правосвідомості службовців. Особливо це стосується органів прокуратури, які, виконуючи контрольні-наглядові функції, самі повинні демонструвати приклад дотримання принципів відкритості та доброчесності. У цьому контексті важливо, аби системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників прокуратури включали блоки з етики публічного службовця, антикорупційного законодавства та відповідальності.

У сучасних умовах формування ефективної системи публічного управління категорія доброчесності набуває фундаментального значення. Вона не лише забезпечує моральну основу діяльності публічного службовця, а й слугує ключовим критерієм при формуванні кадрової політики. Особливо актуальним це є для органів прокуратури, які з огляду на свою специфіку мають демонструвати підвищений рівень відкритості, підзвітності та правової етики. Питання доброчесності тісно пов'язане з формуванням довіри до органів державної влади, а отже, напряду впливає на легітимність управлінських рішень.

Разом з тим, на сьогодні в українському правовому полі відсутнє чітке визначення критеріїв доброчесності публічного службовця. Це створює правову невизначеність і ускладнює застосування відповідних стандартів на практиці, зокрема в процесі оцінки дій службовців або прийняття рішень щодо їхньої відповідальності. Відсутність уніфікованих вимог унеможливорює ефективне функціонування механізмів запобігання корупції, внутрішнього моніторингу та оцінки професійної етики працівників прокуратури.

У своїй статті В.О. Рядінська та Л.В. Гаврилюк підкреслюють, що правова нерегульованість поняття «доброчесність» гальмує створення прозорого, справедливого та передбачуваного підходу до публічної служби. Авторки наголошують на необхідності нормативного закріплення базових

критеріїв доброчесності, таких як сумлінність, неупередженість, відкритість до громадського контролю, а також недопущення конфлікту інтересів [103, с. 220].

Формування інституційного механізму забезпечення доброчесності в системі правоохоронних органів, зокрема в прокуратурі, є актуальним завданням на шляху до демократичної правової держави. Ефективність реалізації цього завдання значною мірою залежить від чіткого окреслення суб'єктного складу, відповідального за виявлення і запобігання проявам недоброчесності в діяльності службовців. Така структурна чіткість дозволяє уникнути дублювання повноважень і, водночас, забезпечити скоординовану діяльність органів у межах антикорупційної політики держави.

У своїй праці А.Г. Чорна слушно зазначає, що забезпечення доброчесності в правоохоронних органах реалізується через діяльність кількох функціональних блоків: органів державної влади, системи правоохоронних органів, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції (Прокуратура, НАБУ, НАЗК, Національна поліція), а також інститутів громадянського суспільства. Авторка акцентує, що така комплексна структура дозволяє здійснювати багатоаспектний контроль за дотриманням етичних стандартів та попереджати зловживання владою [125, с. 97].

Зважаючи на це, прокуратура як складова цієї системи несе особливу відповідальність, адже окрім наглядової функції виконує і роль суб'єкта внутрішнього етичного контролю. Її діяльність має базуватись на принципах відкритості, підзвітності та системного аналізу ризиків, що впливають на рівень доброчесності. Важливо, аби інституційна культура в межах прокуратури була спрямована не лише на формальне дотримання закону, а й на внутрішнє усвідомлення відповідальності перед суспільством.

Інструментом забезпечення доброчесності, який наразі активно обговорюється в українському правовому просторі, є так звана перевірка доброчесності (*integrity testing*). Йдеться про специфічний метод, що

передбачає оцінку поведінки службовців у штучно створених умовах, які імітують ситуацію можливого корупційного правопорушення. В умовах сучасної України запровадження цього механізму є не лише превентивним заходом, а й кроком до наближення до європейських стандартів публічного управління. Отже, перевірка доброчесності є ефективним інструментом антикорупційної політики, який уже тривалий час застосовується в країнах-членах ЄС та рекомендований до імплементації Європейською комісією. Таким чином, що відповідна практика вже реалізується в окремих українських правоохоронних структурах, таких як НАБУ та прокуратура, хоча системна перевірка доброчесності досі не охоплює всю вертикаль органів правопорядку. Це створює нерівні умови та знижує загальний рівень довіри до системи [1, с. 98].

З огляду на позитивний досвід інших країн та зобов'язання, які Україна взяла на себе в рамках Угоди про асоціацію з ЄС, цілком очевидною є потреба у повсюдному впровадженні перевірки доброчесності в діяльність усіх органів публічної влади, в тому числі прокуратури. Це дозволить не лише підвищити ефективність внутрішнього контролю, але й забезпечити підзвітність працівників перед суспільством, що є базовою умовою демократичного управління.

Сутність доброчесності в діяльності правоохоронця полягає в безумовному дотриманні не лише вимог законодавства, а й високих етичних стандартів. У випадку з прокуратурою це означає, що прокурор повинен бути прикладом правомірної поведінки, як у професійній, так і в особистій сфері. Відсутність навіть натяку на конфлікт інтересів чи зловживання повноваженнями має стати нормою, а не винятком.

Таким чином, належна організація внутрішнього етичного нагляду у прокуратурі, впровадження чітких критеріїв оцінювання поведінки працівників та системи дисциплінарної відповідальності є не лише юридичним, а й управлінським завданням. Без цього неможливо гарантувати

неупереджене й ефективне виконання прокурорами їхніх функцій у межах правової держави.

Оцінка доброчесності прокурора є складовим елементом загальної системи контролю за етичною поведінкою та професійною відповідністю представників органів прокуратури. Згідно з чинним законодавством, прокурори зобов'язані щорічно проходити таємну перевірку доброчесності. Це передбачає не лише заповнення відповідної анкети, а й надання вичерпної та достовірної інформації про потенційно компрометуючі зв'язки, фінансові аспекти чи інші обставини, які можуть викликати сумніви у неупередженості прокурора.

Особливу роль у цьому процесі відіграє психологічна складова. Так, згідно з дослідженням А.Б. Войтенка, заповнення анкети доброчесності не є формальною процедурою, а виступає тестом на здатність прокурора до етичної рефлексії та самоконтролю. Зокрема, підкреслюється, що прокурор має усвідомлювати моральний обов'язок надавати правдиву інформацію, утримуючись від спотворення фактів чи умовчання. Саме це демонструє рівень його професійної доброчесності та чесності як базової моральної категорії. Також наголошується на презумпції доброчесності – у разі відсутності доказів зворотного прокурор вважається таким, що відповідає етичним вимогам професії [23].

Така психолого-юридична інтерпретація перевірки доброчесності створює додаткові орієнтири для визначення правових критеріїв оцінки дій прокурора. У цьому контексті варто приділити увагу не лише формальним ознакам порушення, але й тим поведінковим маркерам, які відображають внутрішню етику державного службовця.

Антикорупційна політика в органах прокуратури посідає особливе місце в контексті забезпечення публічного управління на засадах доброчесності. Це зумовлено тим, що прокурор є не лише процесуальним керівником, але й обличчям державної влади, від якого очікується неухильне дотримання

етичних і правових стандартів. Отже, системна боротьба з корупцією в межах прокуратури має починатися з формування внутрішнього середовища, де доброчесність виступає не декларативною, а практичною цінністю.

У своїй статті О.М. Кальчук слушно зазначає, що ефективність антикорупційної політики в прокуратурі залежить від поєднання внутрішніх та зовнішніх інституційних механізмів. Автор підкреслює, що лише за умов взаємодії антикорупційних органів, чіткої правової регламентації стандартів поведінки та громадського контролю можна досягти реального зниження корупційних ризиків. Особливої уваги, на його думку, заслуговує прозорість процедур призначення, дисциплінарної відповідальності та оцінювання результатів діяльності прокурора [41, с. 93].

У цьому контексті важливим є не лише формальне впровадження антикорупційних заходів, а й створення середовища нульової толерантності до корупції, де кожен працівник прокуратури усвідомлює особисту відповідальність за збереження репутації органу. Таке середовище формується через щоденну практику, у якій доброчесність стає не винятком, а стандартом.

Сучасна антикорупційна політика потребує не лише вдосконалення механізмів виявлення та покарання за корупційні правопорушення, але й активного формування ціннісних орієнтирів на доброчесність, зокрема в системі публічного управління. У цьому контексті виховання доброчесності виступає як превентивний інструмент, що здатен змінити управлінську культуру органів публічної влади, включно з прокуратурою, яка має демонструвати найвищий рівень відповідальності та етичності.

У статті А.Б. Фодчука та А.О. Муквича акцентовано, що доброчесність має розглядатися як стратегічний пріоритет для всього сектору безпеки й оборони, до якого належить і прокуратура. Автори відзначають, що у межах Антикорупційної програми МВС на 2023–2025 роки передбачено системне навчання працівників правоохоронних органів із питань доброчесності, відкриття тренінгових центрів і навіть розробку Кодексу доброчесної

поведінки. Ці заходи спрямовані не лише на підвищення правосвідомості працівників, але й на формування довіри громадськості до інституцій держави [122, с. 199-201].

Досвід Міністерства внутрішніх справ щодо інституційного виховання доброчесності може бути адаптований і в системі органів прокуратури. Запровадження аналогічних центрів, освітніх програм та етичних кодексів стало б дієвим механізмом профілактики корупційних ризиків та посилення підзвітності прокурорського корпусу. Такий підхід підкреслює, що доброчесність – це не тільки персональна якість, а й результат цілеспрямованої управлінської політики.

Таким чином, формування ефективної системи доброчесності в органах прокуратури є складним, багатовимірним процесом, що потребує поєднання нормативно-правових, інституційних та психологічно-освітніх складових. Доброчесність повинна бути не декларативним принципом, а реальним критерієм оцінки як окремих працівників, так і діяльності прокуратури в цілому. Це передбачає чітко визначені стандарти поведінки, прозорі процедури оцінювання, відповідальність за порушення етичних норм і постійний зовнішній та внутрішній контроль.

Досвід, напрацьований як вітчизняними правоохоронними структурами, так і міжнародними партнерами України, зокрема НАТО та ЄС, засвідчує доцільність комплексного підходу до виховання доброчесності. Зокрема, приклад Міністерства внутрішніх справ у розробці та реалізації тренінгових програм, кодексів етики, механізмів перевірки доброчесності може бути успішно адаптований до умов функціонування прокуратури. Ефективне втілення зазначених заходів передбачає також наявність політичної волі, належного ресурсного забезпечення та відкритості до громадського контролю.

Отже, доброчесність у діяльності органів прокуратури має розглядатися як базова цінність, що виводить інституцію на новий рівень легітимності, довіри та ефективності. Саме через системну імплементацію стандартів

доброчесності реалізується ключовий принцип демократичного публічного управління – підзвітність влади суспільству

## **2.2. Антикорупційні інструменти в системі публічного управління органів прокуратури: сучасний стан і перспективи**

Сучасні антикорупційні інструменти в органах прокуратури слід розглядати крізь призму як законодавчих, так і організаційних змін, що покликані зменшити ризики зловживання владою та забезпечити прозорість у виконанні прокурорських повноважень. На рівні правового регулювання сформовано низку нормативно-правових актів, які визначають порядок діяльності прокуратури, процедури дисциплінарної відповідальності, етичні стандарти та механізми внутрішнього контролю. Водночас у багатьох випадках формальний характер дотримання цих приписів не дозволяє досягти відчутного зниження корупційних проявів. Залишається актуальною проблема належного моніторингу доходів і витрат прокурорів, а також чіткої регламентації їхніх службових контактів з представниками бізнесу, політичних або інших впливових кіл. Існує також гостра потреба узгодити взаємодію прокуратури з іншими правоохоронними органами, забезпечити достовірний обмін даними, у тому числі з використанням цифрових платформ для оперативної перевірки інформації. Впровадження міжнародних стандартів у національне законодавство сприяє гармонізації підходів до кримінальної відповідальності за корупцію. Це дозволяє уникати прогалин та конфліктів у законодавстві, зокрема щодо типології корупційних правопорушень [144]. Відсутність належно розбудованої комунікаційної стратегії та прозорих процедур формування кадрового складу лише посилює ризики корупції.

Питання цифровізації антикорупційних заходів у прокуратурі тісно пов'язане з прагненням підвищити рівень довіри суспільства до правосуддя. У цьому контексті виникає потреба у застосуванні сучасних технологій для

відстеження процедур розслідування, обліку кримінальних проваджень та прийняття процесуальних рішень. Використання електронних реєстрів, автоматизованих систем розподілу справ і цифрових баз даних не лише знижує можливості людського фактору впливати на перебіг кримінального провадження, але й полегшує зовнішній аудит. Завдяки цифровим інструментам стає реальнішим встановлювати, хто, коли і на якій підставі приймав відповідні рішення, що мінімізує ймовірність службових зловживань. Проте технічна модернізація без належного методичного супроводу, достатнього фінансування та чіткої системи відповідальності не дає бажаного результату. Будь-які технологічні вдосконалення втрачають ефективність, коли робочі процеси не вибудовані логічно, а персонал не проходить належного навчання щодо практики користування антикорупційними системами.

Цифрові технології відкривають нові можливості у боротьбі з корупцією. Використання автоматизованих систем, таких як блокчейн, штучний інтелект та електронні реєстри, дозволяє значно зменшити людський фактор у процесах правосуддя, мінімізуючи ризик корупційних зловживань [144].

Зміцнення культури антикорупційної доброчесності в прокурорському середовищі потребує також реалізації масштабних просвітницьких заходів для прокурорів усіх рівнів. Регулярні тренінги для працівників прокуратури сприяють формуванню високих етичних стандартів та зменшенню ризику корупційних порушень. Дослідження показують, що навчання допомагає краще розуміти складні аспекти етики та комплаєнсу [136]. Ефективність дисциплінарної та кримінальної відповідальності за вчинення корупційних правопорушень завжди залежить від того, наскільки очевидним є ризик бути викритим і покараним. Тому одним із інструментів, здатних посилити превентивний вплив на недоброчесну поведінку, може стати внутрішній аудит із регулярним аналізом діяльності прокурорів, запровадженням обов'язкових

антикорупційних тренінгів та детальним контролем за дотриманням етичних правил. Недостатність подібних заходів, відсутність послідовної кадрової політики та чіткої вертикалі відповідальності підривають довіру до прокуратури та знижують рівень її легітимності. У контексті таких викликів першочергову увагу доцільно приділити формуванню автономних внутрішніх підрозділів із достатніми повноваженнями для виявлення корупційних практик, а також чіткій координації з антикорупційними органами загальнодержавного рівня.

Нарешті, обговорення перспектив упровадження антикорупційних інструментів у прокуратурі вказує на доцільність уніфікації підходів до звітування, удосконалення механізмів захисту викривачів і налагодження відкритого діалогу з громадянським суспільством. Тільки за умови запровадження цілісної стратегії, що охоплює правове, організаційне та морально-етичне забезпечення, можна знизити рівень корупційних загроз у діяльності прокурорів і забезпечити ефективне здійснення їхніх функцій в інтересах суспільства. Зміна корпоративної культури, фахова підготовка та постійний нагляд за прозорістю рішень у поєднанні з якісним законодавчим підґрунтям і належними цифровими інструментами являють собою комплекс чинників, які у перспективі здатні реформувати діяльність органів прокуратури й істотно підвищити рівень довіри до системи правосуддя.

Окрім суто правових аспектів, важливо підкреслити вплив міжнародних стандартів у сфері антикорупційної діяльності на реформування прокуратури. Наближення до вимог європейського законодавства, виконання рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO) та дотримання принципів, закріплених Конвенцією ООН проти корупції, посилюють зобов'язання України стосовно запровадження прозорого та ефективного контролю за діяльністю прокурорів. Проте формальний імпорт норм іноземних юридичних систем не гарантує автоматичного вдосконалення вітчизняної практики. Необхідно адаптувати міжнародні механізми з урахуванням національних особливостей,

політичного контексту і рівня матеріально-технічного забезпечення. Без урахування цих чинників створення дієвих антикорупційних інструментів у прокуратурі перетворюється на сукупність розрізнених заходів, що не дають відчутного позитивного результату. Водночас активізація громадського контролю, збільшення обсягу відкритих даних та доступу до процесуальних документів сприяють формуванню більшої звітності прокуратури перед суспільством.

Значна увага має приділятися професійним і моральним якостям прокурорів, від яких залежить результативність антикорупційних дій. З одного боку, впровадження конкурсних процедур відбору та періодична переатестація можуть значно знизити рівень залежності від політичних впливів і зловживань владою. З іншого боку, відсутність сталих критеріїв оцінки доброчесності та недостатня мотивація до професійного зростання можуть звести нанівець усі намагання забезпечити чесний добір кадрів. Інструменти громадянського моніторингу, проведення анонімних опитувань і регулярні публічні звіти про роботу прокурорів дозволяють посилити суспільний вплив на формування професійного середовища і сприяти підвищенню стандартів антикорупційної поведінки. Якщо водночас не забезпечити належної правової культури, що містить стандарти етики та доброчесності з перших етапів підготовки майбутніх прокурорів, корупційні ризики залишатимуться на високому рівні. Важливим елементом стає створення навчальних програм, у яких молодих спеціалістів орієнтують на важливість прозорої поведінки та уважного ставлення до будь-яких проявів тиску чи конфлікту інтересів у своїй діяльності.

Однією з особливостей прокурорської роботи є тісна взаємодія з правоохоронними та судовими органами, що формує додаткові загрози появи вертикальних або горизонтальних корупційних схем. Уникнення дублювання повноважень та запровадження чіткої координації між цими установами допомагає знизити адміністративні бар'єри й одночасно зменшити спокусу до

зловживання службовим становищем. Вкрай важливо опрацювати механізми обміну інформацією та спільного розслідування корупційних справ, які мають регламентуватися нормативно-правовими актами, що не залишають можливостей для довільного тлумачення чи приховування даних. Відсутність злагодженої співпраці, тривале погодження дій та бюрократичні процедури ускладнюють реалізацію будь-яких антикорупційних інструментів, зокрема у напрямі виявлення посадових зловживань самих прокурорів. Відповідно, чим швидше будуть ліквідовані прогалини в організації взаємодії між державними органами, тим ефективніше працюватиме система антикорупційних стримувань і противаг у прокуратурі.

Цілісна антикорупційна стратегія в органах прокуратури неодмінно має охоплювати збалансований підхід до стимулювання доброчесної поведінки та невідворотності покарання за протиправні дії. Наразі саме комплексний характер заходів, що передбачають прозорість кадрових процедур, системну цифровізацію, регулярні освітні модулі, жорсткий контроль та невідворотну відповідальність, здатен створити міцний фундамент для поступового зниження рівня корупції. Ефект синергії від поєднання якісної законодавчої бази, технологічної модернізації та етичних стандартів дозволить підняти рівень довіри до органів прокуратури, що в підсумку має сприяти підвищенню ефективності здійснення правосуддя загалом.

Важливим чинником у впровадженні антикорупційних інструментів у роботі прокуратури є належна взаємодія з громадянським суспільством, засобами масової інформації та незалежними експертами. Без відкритого інформаційного простору, де б можна було обговорювати проблеми і досягнення органів прокуратури, складно забезпечити належний рівень суспільного контролю.

Публікація в засобах масової інформації звітів про дисциплінарні заходи, прозорі процедури розгляду скарг і систематичні пресконференції сприяють формуванню довіри та стимулюють прокурорів суворо

дотримуватися етичних принципів. Такий підхід мотивує керівництво прокуратури своєчасно реагувати на проблемні питання й унеможливорює замовчування корупційних випадків на внутрішньому рівні. У разі, коли інформація про порушення не є публічно доступною або обмежується внутрішнім розслідуванням без належних гарантій об'єктивності, підозри щодо корупційних проявів лише посилюються, а рівень довіри до прокуратури невпинно падає.

Одним з інструментів, що можуть суттєво сприяти викоріненню корупційних практик, є посилення механізмів правового захисту викривачів, які повідомляють про зловживання чи факти тиску у *prosecutorial* середовищі. У більшості випадків особи, котрі готові надати інформацію про корупцію, побоюються негативних наслідків у формі переслідувань, позбавлення кар'єрних можливостей чи навіть прямих погроз фізичній безпеці. Отже, без наявності реальних гарантій та процедур конфіденційності такі викривачі часто воліють мовчати, що зводить нанівець ефективність внутрішніх антикорупційних заходів. Якщо ж системи повідомлення про корупцію будуть формуватися з урахуванням найкращих практик міжнародного законодавства, за участі спеціально уповноважених органів і недержавних організацій, то вдасться суттєво знизити рівень внутрішнього спротиву у процесі реформування прокуратури. Це створить умови, за яких кожен працівник відчуватиме реальний захист і не побоюватиметься тиску чи утисків за спробу відстоювати принципи професійної честі і доброчесності. Міжнародні стандарти підкреслюють важливість незалежності судових органів як одного з ключових чинників успішної антикорупційної стратегії. Це сприяє підвищенню довіри громадян до судової системи [138].

Іншим суттєвим напрямом удосконалення антикорупційних інструментів у прокуратурі є впорядкування та оптимізація нормативної бази, що регламентує розслідування корупційних справ. Чимало законодавчих положень, які стосуються процесуальних дій і збору доказової бази,

залишаються складними, а подекуди суперечливими, створюючи підґрунття для неузгодженостей у правозастосуванні. Тому вкрай важливо проводити постійний аудит чинних норм, залучати незалежних фахівців та представляти результати громадськості, аби виявлені прогалини не перетворювалися на перешкоду ефективному реформуванню публічного управління в органах прокуратури. Досвід інших країн доводить, що успіх антикорупційних програм полягає в поєднанні чітких і недвозначних процедур, доступу до повного переліку необхідних ресурсів, а також спроможності ефективно втілювати покарання без затримок. Підтримка цих умов дає можливість створити дієву вертикаль відповідальності, в якій кожен прокурор усвідомлює потенційні наслідки корупційних дій і розуміє, що уникнути їх буде складно або неможливо.

Реалізація згаданих кроків стає більш можливою, якщо додатково запроваджувати гнучкі механізми співпраці з міжнародними інституціями, які спеціалізуються на антикорупційному моніторингу та навчанні кадрового складу. Можливість безпосереднього обміну досвідом з міжнародними експертами допомагає швидко реагувати на виклики, адаптувати кращі практики і уникати численних помилок у процесі інституційної трансформації. Проте такі зусилля не мають залишатися формальністю: вони повинні передбачати чіткі цілі, конкретні показники успіху та вимірювані результати.

Громадськість і медіа своєю чергою можуть слугувати важливим зовнішнім каталізатором змін, якщо отримують доступ до інформації про перебіг і наслідки антикорупційних ініціатив у прокуратурі. Тільки тоді процес забезпечення доброчесності працівників і прозорості прокурорської діяльності може перейти з на практичний рівень, що матиме довготривалий позитивний ефект для правової системи загалом.

Подолання корупції в органах прокуратури вимагає узгодженості реформ на всіх рівнях та впровадження систематичних механізмів, здатних

реагувати на нові виклики. Важливим етапом цього процесу є формування спеціалізованих підрозділів, зокрема для проведення внутрішніх розслідувань, покликаних швидко й неупереджено виявляти потенційні корупційні схеми. Водночас такі підрозділи повинні мати достатню автономію та не залежати від осіб, стосовно яких можуть вестися перевірки. Це вимагає ретельного підбору кадрів, що володіють не лише професійними, а й бездоганними моральними якостями. Безперечно, важливо забезпечити їх постійним методичним супроводом та юридичною підтримкою, аби результати службових розслідувань не піддавалися сумніву ні з боку вищого керівництва, ні з боку суспільства. З огляду на поширеність проблеми корупції в органах державної влади загалом, посилення превентивних заходів, заснованих на ранньому виявленні конфлікту інтересів чи незрозумілих фінансових операцій, має розглядатися як інтегральна частина будь-якої антикорупційної стратегії в прокуратурі.

Запровадження системи управління ризиками дозволяє ефективніше реагувати на потенційні корупційні загрози. Це включає ідентифікацію, оцінку та моніторинг корупційних ризиків у державних органах [146].

Наголосимо на необхідності системної підтримки антикорупційних ініціатив з боку політичного керівництва країни, оскільки прокуратура є важливим інститутом правосуддя і невід'ємною складовою державного механізму. Коли антикорупційні пріоритети чітко артикуються в урядових програмах і забезпечуються дієвими законами, робота прокуратури стає більш результативною, а відповідальність її працівників стає очевиднішою. Водночас короткострокова політична воля без виразного стратегічного бачення майбутнього розвитку прокуратури не дає стійкого ефекту, позаяк інституційна пам'ять може бути знехтувана при зміні владних еліт. Саме тому комплексний підхід до реформування прокуратури та сталий вектор антикорупційних перетворень з урахуванням досвіду громадянського суспільства і міжнародних партнерів є ключовими передумовами успіху,

здатними закласти підвалини для тривалого позитивного розвитку всієї системи правопорядку в Україні.

Ефективне впровадження антикорупційних інструментів у прокуратурі вимірюється тим, наскільки вдало вони поєднують у собі превентивний і каральний аспекти, а також наскільки швидко й достовірно інформація про їх застосування стає відомою як всередині самої системи, так і серед громадськості. Без системи постійного моніторингу, що вчасно виявляє слабкі місця, навіть найпрогресивніші норми залишатимуться лише на папері. Зі свого боку, постійна оцінка результатів і коригування методів, зокрема на основі незалежних аудитів, сприяють адаптації антикорупційних заходів до конкретних викликів реальності. Показниками успіху можуть слугувати зростання кількості виявлених і доведених до суду корупційних справ, зменшення кількості повторних правопорушень, покращення позиції країни у глобальних рейтингах прозорості та зростання довіри населення до прокуратури.

Використання стандартів ISO для цифрових доказів, таких як ISO 27037, дозволяє забезпечити їх належне використання у правових процесах, знижуючи ризики зловживань [147].

Якщо паралельно не підтримувати відкриті канали співпраці між прокуратурою і громадськими організаціями, правозахисниками та міжнародними структурами, то корупційні прояви ризикують ставати більш прихованими й системними, що в підсумку негативно впливає на правосуддя й демократію загалом. Для забезпечення динамічного антикорупційного розвитку доводиться брати до уваги й загальний стан суспільства, рівень правової культури та платоспроможність бюджету, який має покривати значну частину витрат на технологічну й організаційну модернізацію прокуратури.

Активна участь громадянського суспільства у нагляді за антикорупційними заходами сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів прокуратури [142].

Ще одним фактором, який не можна ігнорувати, є рівень політичної залежності прокуратури. Якщо відсутні реальні гарантії незалежності від політичного впливу, запроваджувати дієві антикорупційні інструменти набагато складніше, адже вони можуть бути заблоковані чи саботовані на рівні виконавчої або законодавчої гілок влади. Сформоване на законодавчому рівні чітке розмежування повноважень і прозорі процедури призначення та звільнення прокурорів високого рангу знижують ризики неправомірного втручання у процеси відбору кадрів чи розслідування корупційних справ. Своєю чергою, наявність справжньої судової незалежності дозволяє забезпечити справедливий розгляд резонансних корупційних кейсів, уникнути вибіркового правосуддя та гарантувати, що розслідування злочинів у прокуратурі не перетвориться на метод політичної розправи. Разом із цим впровадження антикорупційних заходів в органах прокуратури може стати показовим прикладом для інших сфер державного управління і започаткувати ланцюгову реакцію системного очищення, коли успішні ініціативи та прозора діяльність набувають широкого поширення в інституціональному середовищі.

Ми погоджуємось з думкою, що антикорупційні інструменти в органах прокуратури мають бути багатовекторними й спрямованими на трансформацію як законодавчого поля, так і внутрішньої організації. Формальне прийняття законів і створення наглядних структур не принесе відчутних результатів, якщо не супроводжуватиметься комплексними заходами з цифровізації, розвитку професійної етики, посилення ролі громадського нагляду та формування спеціалізованих внутрішніх підрозділів з достатнім рівнем незалежності. Особливо вагомою є необхідність залучення громадянського суспільства й забезпечення прозорості в кадрових процедурах, дисциплінарних розслідуваннях. Ці елементи можуть істотно підвищити результативність дій прокурорів у сфері попередження та розслідування корупції, проте їм потрібні системна підтримка, політична воля та належні законодавчі гарантії. Водночас уникаючи надмірної політизації та

формування подвійних стандартів, прокуратура повинна зберігати свою функціональну незалежність, щоб уникнути ризику ручного керування та вибіркового правосуддя [13].

Не менш важливим залишається чітке усвідомлення того, що впровадження антикорупційних інструментів є тривалим процесом і не дає миттєвих результатів. Лише сукупність заходів, що охоплюють прозорі процедури, цифрові системи реєстрації й розподілу справ, дієві механізми професійного навчання й відповідальності, а також доступ до своєчасної й вичерпної інформації здатна поступово зламати корупційну практику в органах прокуратури та підвищити рівень довіри суспільства до системи правосуддя загалом. Дотримання міжнародних стандартів, формування нової правової культури й розвиток внутрішнього аудиту як основи для вчасного виявлення і припинення корупційних дій є тими складниками, що в перспективі забезпечують сталий прогрес та максимальну відкритість у діяльності прокурорів. Зрештою, лише поєднуючи фінансово-організаційні ініціативи, демократичний громадський контроль і належну методологічну підготовку кадрів, можна розраховувати на формування потужної антикорупційної системи в органах прокуратури, здатної ефективно реагувати на виклики сучасності та послідовно утверджувати принцип верховенства права.

У сучасних умовах реформування органів прокуратури ключове значення має питання інституційної самостійності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП). Її роль як спеціального підрозділу, що реалізує державну антикорупційну політику, зумовлює потребу в посиленій гарантії незалежності від політичних впливів та від органів прокурорського самоврядування. Законодавча невизначеність місця САП у системі прокуратури створює ризики подвійного підпорядкування та, відповідно, зниження ефективності реалізації її функцій.

У працях М.М.Стефанчук зазначено, що нинішні законодавчі ініціативи, спрямовані на посилення самостійності САП, передбачають надання їй статусу юридичної особи публічного права, окрему процедуру формування дисциплінарної комісії, а також суттєве залучення міжнародних партнерів до процесів зовнішньої оцінки її діяльності. Автор обґрунтовано звертає увагу на суперечність між єдністю системи прокуратури, як передбачено чинним законом, і фактичним інституційним відокремленням САП, що вже нині ставить під сумнів внутрішню цілісність прокурорського корпусу [118, с. 41-48].

На думку вченого, будь-які кроки щодо розширення повноважень САП повинні супроводжуватися чіткими компенсаторними механізмами правової визначеності, зокрема у випадках неучасті міжнародних організацій у формуванні органів зовнішнього аудиту чи відбору персоналу. Крім того, недоцільним вважається створення окремого дисциплінарного органу для прокурорів САП, що, з одного боку, підриває авторитет чинної Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів, а з іншого – порушує принцип рівності всіх прокурорів перед правом.

У контексті посилення функціональної ефективності прокуратури особливої актуальності набуває аналіз сучасних антикорупційних механізмів, які впроваджуються в межах публічного адміністрування. Адже саме прозорість, підзвітність і цифровізація процесів управління є ключовими факторами зниження ризиків корупційних правопорушень у сфері господарської діяльності. Органи прокуратури як суб'єкти публічного контролю покликані не лише переслідувати вже скоєні правопорушення, а й запобігати корупції через співпрацю з іншими інституціями, зокрема з НАЗК, НАБУ та громадськістю.

У своїй статті Возняковська К.А., Біленець Д.А. та Марчук В.В. детально досліджують механізми, які успішно функціонують в Україні, зокрема системи е-декларування, ProZorro та впровадження блокчейн-технологій у

державному управлінні. Автори підкреслюють, що саме інтеграція цих інструментів у діяльність публічних інституцій, у тому числі прокуратури, може суттєво підвищити прозорість процесів, ускладнюючи використання службового становища з корисливою метою [22, с. 43-48].

Водночас дослідники справедливо звертають увагу на ключову роль Спеціалізованої антикорупційної прокуратури у координації дій із НАБУ, що дозволяє створювати цілісну модель виявлення, розслідування та притягнення до відповідальності за корупційні злочини. Така міжінституційна взаємодія має бути не лише формальною, а й ефективною на практиці – з урахуванням потреб електронного документообігу, цифрової обробки доказів та публічного аудиту, що є передумовою довіри суспільства до правоохоронної системи загалом.

Оцінка ефективності антикорупційної політики в Україні є невіддільною складовою аналізу системної спроможності прокуратури забезпечувати публічну доброчесність. Формування стійкої антикорупційної архітектури вимагає від держави не лише створення спеціалізованих органів, а й налагодження злагодженої взаємодії між ними та постійного публічного контролю. У цьому контексті діяльність органів прокуратури розглядається як важливий елемент загального антикорупційного механізму.

У дослідженні українських авторів обґрунтовується, що ефективна антикорупційна політика реалізується через функціонування трирівневої системи інституцій – від запобіжного до процесуального та судового рівнів. Особлива роль належить Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі, яка забезпечує процесуальне керівництво у справах, розслідуваних НАБУ, та співпрацює з Вищим антикорупційним судом. Автори підкреслюють важливість незалежності прокуратури як гарантії неупередженого правосуддя, що є фундаментом державної антикорупційної політики [139, с. 304-313].

Крім того, дослідники зазначають, що електронізація публічної служби, впровадження систем Prozorro, Spending, E-Health та електронного

декларування стали прикладами ефективного зниження ризиків корупції. Такі інструменти можуть бути вдосконалені через розширення можливостей органів прокуратури щодо доступу до аналітичних даних і посилення їхньої ролі в антикорупційному аудиті. Водночас, наголошується, що участь громадськості у моніторингу та контролі є невід'ємною передумовою результативної антикорупційної політики.

Системна протидія корупції у публічному секторі вимагає не лише формального закріплення антикорупційних норм, але й чіткого визначення меж діяльності відповідних органів. Ці межі є запорукою недопущення політичного втручання, перевищення повноважень та забезпечення балансу між законністю та ефективністю. У межах цього підходу важливо розуміти корупцію не лише як кримінальне явище, а як інституційний ризик, який слід регулювати адміністративно-правовими інструментами.

У праці Е.О. Музичука запропоновано класифікацію меж запобігання та протидії корупції на нормативно-правові, інституційні та морально-етичні. Автор слушно наголошує, що законодавчі межі мають бути чіткими та жорсткими, інституційні – функціонально дієвими, а етичні – включеними до професійних кодексів службовців. Він підкреслює, що межі є не обмеженням діяльності антикорупційних органів, а навпаки – умовою їх правомірності, передбачуваності та легітимності [63, с. 106-112].

Дослідник також звертає увагу на досвід США, де межі діяльності антикорупційних органів чітко регламентовані, а прозорість, підзвітність і незалежність розслідувань є системними елементами. Український досвід свідчить про потребу у посиленні механізмів парламентського, громадського та внутрішнього контролю, а також усуненні політичного впливу на створення та функціонування антикорупційних інституцій, зокрема прокуратури, що є основною ланкою в реалізації державної антикорупційної політики.

Антикорупційні механізми у сфері публічного адміністрування розглядаються не лише як засіб зменшення корупційних правопорушень, а як

фундаментальний елемент забезпечення економічної та правової безпеки держави. Спеціалізована антикорупційна прокуратура у цьому контексті виконує надзвичайно важливу функцію – здійснення процесуального нагляду за дотриманням законності в діях органів, відповідальних за боротьбу з корупцією, передусім НАБУ. Її діяльність формує ланку взаємодії між слідством та обвинуваченням, забезпечуючи цілісність механізму виявлення та переслідування корупційних злочинів.

У своїй статті Возняковська К.А. та співавтори звертають увагу на комплексний характер антикорупційної політики, що охоплює не лише правові й інституційні засади, а й технологічні інструменти. Автори підкреслюють роль електронного декларування, системи ProZorro та впровадження блокчейн-технологій як таких, що підвищують прозорість і підзвітність публічної служби. Саме завдяки впровадженню таких інструментів органи прокуратури отримують доступ до верифікованих джерел інформації, які можуть бути використані в розслідуваннях щодо незаконного збагачення чи зловживання службовим становищем [22, с. 43-48].

Дослідники наголошують на необхідності посилення інституційної спроможності антикорупційних органів, включаючи САП. Вони вказують, що навіть при наявності відповідних механізмів, недостатній рівень незалежності та фінансування прокуратури може нівелювати зусилля держави у сфері боротьби з корупцією. Тому ефективність антикорупційної діяльності безпосередньо пов'язана з гарантіями самостійності прокурорів, чітким розмежуванням повноважень і політичної волі до інституційного оновлення правоохоронної системи.

Успішна реалізація антикорупційної політики вимагає не лише ефективного функціонування спеціалізованих органів, таких як НАБУ, САП та ВАКС, але й формування чіткої системи суб'єктів, відповідальних за запобігання та протидію корупції на всіх рівнях публічної влади. Досвід України демонструє, що навіть за наявності триланкової антикорупційної

структури, основне навантаження у сфері виявлення та переслідування корупційних правопорушень лягає на органи загальної юрисдикції – слідчих Національної поліції та районні суди. Це свідчить про необхідність розширення повноважень інших суб'єктів антикорупційної діяльності.

Никифоренко Н.А. справедливо наголошує, що для підвищення ефективності системи запобігання та протидії кримінальним правопорушенням, пов'язаним з корупцією, слід забезпечити інституційну незалежність уповноважених підрозділів (уповноважених осіб), а також законодавчо визначити повноваження осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційних програм у державних і комунальних установах. Пропозиція автора щодо підпорядкування уповноважених осіб безпосередньо НАЗК, а не керівництву органів, у яких вони працюють, є вагомим кроком до усунення конфлікту інтересів у процесі антикорупційної перевірки [65, с. 611-617].

Крім інституцій державної влади, важлива роль у протидії корупції належить громадянському суспільству, зокрема засобам масової інформації, які завдяки журналістським розслідуванням неодноразово викривали топ-корупціонерів. Автор також підкреслює значення розробки та вдосконалення механізмів стимулювання викривачів до інформування про корупційні прояви. Лише синергія зусиль державних, громадських та медійних структур здатна забезпечити прозорість і підзвітність публічного управління в Україні.

Концепція «доброго врядування» дедалі активніше сприймається в Україні як стратегічна рамка для реформування системи публічного управління. У контексті протидії корупції цей підхід пропонує не лише набір етичних стандартів, а й конкретні алгоритми модернізації влади, підвищення прозорості, ефективності й підзвітності. Серед основних принципів, на яких базується добре врядування, верховенство права, участь громадян, ефективність управлінських процесів та відкритість інституцій.

У своїй статті Бігар Є.А. та Линецький М.В. переконливо доводять, що добросчесне управління на місцевому рівні є фундаментом для побудови

загальнонаціональної моделі антикорупційного публічного управління. Автори детально аналізують приклади впровадження європейських стандартів, таких як ISO 9001:2015, у структуру виконавчих органів, а також розробку алгоритмів оцінки персоналу, функціонального навантаження, і модернізації взаємодії з населенням. Вони наголошують, що лише на основі системного підходу можна створити умови для мінімізації корупційних ризиків у владних структурах [6, с. 33-42].

Підкреслюється, що ефективна реалізація доброго врядування потребує не лише змін у структурі та функціях органів місцевої влади, а й розвитку партнерських відносин з громадянами, залучення їх до управління ресурсами громади, відкритого планування та прозорого прийняття рішень. Саме ця модель взаємодії між владою та суспільством забезпечує довіру до інституцій, а отже – й зменшення простору для корупційної поведінки.

Системне забезпечення інституційної взаємодії прокуратури з органами публічної влади та місцевого самоврядування ґрунтується на дотриманні певних загальних і спеціальних принципів, що визначають спрямування та характер спільної діяльності. У своїй праці Д. Великодний аргументовано поділяє принципи на дві основні групи: загальні – верховенство права, законність, незалежність, рівність, прозорість і відкритість; та спеціальні – науковість, плановість і безперервність, ефективність, обов'язковість виконання узгоджених заходів і контроль за їх реалізацією. Така класифікація дозволяє не лише структуровано підійти до питання співпраці, але й закласти міцну нормативну та методологічну основу для координаційної діяльності [20].

Особливу увагу автор приділяє принципу верховенства права, розглядаючи його не лише як філософську категорію, а як реальний інструмент забезпечення правопорядку в межах інституційної взаємодії. У цьому контексті діяльність прокуратури має бути спрямована на досягнення справедливості, що повинна відображатися не тільки в результатах взаємодії,

але й у її процесуальних формах. Також принцип незалежності тлумачиться як гарантія відсутності втручання будь-якого суб'єкта у діяльність прокуратури або органу місцевого самоврядування, що є критично важливим у забезпеченні рівноправного партнерства [148, с. 64-71].

З точки зору прикладного виміру, наголошуємо на важливості реалізації спеціальних принципів, які дозволяють адаптувати спільну діяльність до сучасних викликів – таких як пандемія COVID-19 чи повномасштабна війна. Саме принципи планування, безперервності та ефективності забезпечують можливість оперативного реагування на зміни в середовищі та дозволяють організувати взаємодію у віддаленому або змішаному форматі. Можна погодитись, що втілення зазначених принципів у практичну діяльність сприятиме підвищенню ефективності державного управління загалом і забезпеченню балансу публічних інтересів у конкретних правовідносинах.

Забезпечення прозорості місцевих бюджетів виступає одним з ключових інструментів у запобіганні корупційним проявам у системі публічного управління. Автори статті справедливо відзначають, що саме відкритість інформації про бюджетний процес, залучення громадськості до прийняття рішень та чітка підзвітність органів місцевого самоврядування здатні суттєво зменшити ризики зловживання бюджетними ресурсами. Це дозволяє громадянам контролювати, як і на що витрачаються публічні кошти, а владі – діяти більш відповідально.

Губа М.І. та Линецький М.В. підкреслюють, що ефективна реалізація принципу відкритого уряду є можливою лише за умови впровадження сучасних інструментів фінансової прозорості – таких як портал «Прозорий бюджет», система електронних закупівель ProZorro, індекси відкритості бюджету та активна участь громадських організацій у бюджетному процесі. Дослідники наводять приклади підвищення позицій України у світових рейтингах бюджетної прозорості, що підтверджує ефективність відповідних реформ і підвищення довіри до публічної влади [32, с. 79-91].

Особливу увагу в дослідженні приділено тому, що саме на місцевому рівні концентрується найбільша кількість розпорядників бюджетних коштів, і саме цей рівень часто залишається менш прозорим, ніж загальнодержавний. Автори обґрунтовують, що відсутність єдиної методології оцінки прозорості, нечітке визначення терміну «прозорість» у законодавстві та недостатнє інформування населення про бюджетні рішення створюють передумови для корупційних проявів у системі місцевого управління. Це вимагає системних змін – як правових, так і організаційних.

Публічне сприйняття корупції є важливим індикатором ефективності державної антикорупційної політики, а також рівня довіри громадян до органів публічної влади, зокрема прокуратури.

У дослідженні С.Є. Антонової та співавторів простежено позитивну динаміку індексу сприйняття корупції в Україні протягом дев'яти років з 26 балів у 2012 році до 33 балів у 2020 році. Такий поступ став можливим завдяки впровадженню системних реформ: запуску електронного декларування, створенню Вищого антикорупційного суду, відновленню відповідальності за незаконне збагачення. Водночас автори підкреслюють, що ці зрушення є лише частковими і не охоплюють усі сфери, зокрема не усувають проблему недостатнього внутрішнього контролю в органах влади [3, с. 1-12].

Автори обґрунтовано зазначають, що для реального зниження рівня корупції необхідна чітка координація між антикорупційними інституціями, підвищення прозорості в управлінні публічними активами, забезпечення незалежності прокуратури, а також розробка національного плану дій з урахуванням кращих міжнародних практик. Лише за таких умов прокуратура зможе не лише реагувати на корупційні виклики, але й запобігати їм, зміцнюючи засади публічного управління в Україні.

Ефективне впровадження антикорупційної політики в Україні передбачає не лише наявність правових засад, а й дієвий інструментарій, що забезпечує її реалізацію. У контексті діяльності органів прокуратури це

означає використання системи конкретних заходів, спрямованих на моніторинг, аналіз, оцінку корупційних ризиків, здійснення антикорупційної експертизи, а також формування та реалізацію програмних документів, як-от Антикорупційна стратегія. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише декларативну, а практичну реалізацію антикорупційної політики як у центрі, так і на місцях.

У своїй статті А.К. Славицька зазначає, що ключовими інструментами реалізації антикорупційної політики є: проведення досліджень і моніторингу корупційних проявів, контроль за дотриманням етичних стандартів, аналіз антикорупційних реєстрів, розробка програм і стратегій, а також проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів. Авторка наголошує, що ефективність реалізації цих інструментів залежить від належного рівня повноважень уповноважених суб'єктів та їхньої взаємодії в межах адміністративно-правового механізму протидії корупції [112, с. 105-112].

Особливої уваги, на думку авторки, заслуговує антикорупційна експертиза, яка дозволяє виявити ризикогенні норми ще на етапі проектування нормативно-правових актів. Це запобігає можливості закріплення корупційних лазівок у законодавстві й підвищує передбачуваність правозастосовної практики. Прокуратура, як один із суб'єктів антикорупційної політики, має не лише здійснювати нагляд за законністю, а й активно використовувати зазначені інструменти для запобігання правопорушенням, пов'язаним із корупцією, у власному середовищі.

Отже, антикорупційна політика, реалізована в межах публічного управління, зокрема через діяльність органів прокуратури, вимагає постійного удосконалення як на інституційному, так і на нормативно-правовому рівні. Вона не може обмежуватися лише створенням спеціалізованих структур чи прийняттям окремих програмних документів – необхідна інтеграція антикорупційних принципів у щоденну управлінську практику, включно з

прозорим бюджетуванням, публічним звітуванням, цифровізацією процесів та професійною підготовкою персоналу.

Дослідження свідчать, що ефективність реалізації антикорупційної політики прямо залежить від здатності органів прокуратури діяти автономно, неупереджено та у тісній взаємодії з іншими антикорупційними інституціями. При цьому ключову роль відіграють інструменти: від антикорупційної експертизи й електронного декларування – до індексів прозорості, доброго врядування та інституційної незалежності. Без формування належного балансу між контролем і прозорістю, а також без врахування соціального контексту, така політика ризикує залишитися декларативною.

Таким чином, завдання органів прокуратури полягає не лише в кримінальному переслідуванні правопорушників, але й у системному запобіганні корупції через участь у розробці та реалізації публічної антикорупційної політики. Саме прокуратура має бути прикладом впровадження принципів доброчесності, підзвітності й відкритості, виступаючи не лише як наглядовий орган, а як рушійна сила антикорупційних трансформацій у системі публічного управління.

### **2.3. Інституційна взаємодія органів прокуратури з суб'єктами публічної влади**

Ефективне функціонування органів прокуратури в системі публічної влади неможливе без налагодженої інституційної взаємодії з іншими суб'єктами державного управління. Така взаємодія має базуватися на принципах верховенства права, розподілу владних повноважень, дотримання функціональної автономії та взаємної відповідальності. У сучасних умовах, коли публічне управління в Україні зазнає істотних трансформацій, питання формування дієвого механізму інституційної співпраці між прокуратурою,

органами виконавчої влади, правоохоронними структурами та місцевим самоврядуванням набуває особливої ваги.

Загальною тенденцією у сфері державного управління є перехід від ієрархічної моделі взаємодії до горизонтальної, що передбачає партнерські відносини між суб'єктами публічної влади. У цьому контексті прокуратура, зберігаючи свої контрольні та наглядові функції, водночас має інтегруватися в загальну систему публічного адміністрування. Це передбачає не лише обмін інформацією та координацію дій, а й розробку спільних антикорупційних, безпекових, правових і соціальних стратегій, реалізація яких покликана забезпечити підвищення рівня правової захищеності громадян та сталості інституційної архітектури держави.

Однак на практиці така взаємодія часто ускладнюється низкою чинників: від нечіткого розмежування повноважень і відсутності належної нормативної бази – до політичного тиску, бюрократичної інерції та конкуренції за вплив. Це створює ризики дублювання функцій, конфліктів інтересів та зниження ефективності реалізації спільних управлінських завдань. Особливо критичним це стає в умовах реформування прокуратури, коли стара модель взаємодії втрачає актуальність, а нова ще не набула достатнього нормативного і практичного оформлення.

Питання інституційної взаємодії органів прокуратури з іншими суб'єктами публічної влади має ключове значення в контексті побудови цілісної антикорупційної політики. Як свідчить український досвід, саме від ефективної координації між такими органами, як НАБУ, САП, ВАКС та НАЗК, залежить рівень довіри громадян до державних інституцій, а також якість кримінального переслідування корупційних злочинів. Прокуратура в цій системі виступає як центральна ланка, що забезпечує процесуальний контроль та реалізацію державного обвинувачення, отже, її взаємодія з іншими структурами має бути максимально оперативною та узгодженою.

У своїй праці С. Мосейчук всебічно обґрунтовує необхідність вдосконалення механізмів координації між антикорупційними інституціями шляхом створення єдиного інституційного простору. Автор наголошує, що попри наявність в Україні унікальної моделі багаторівневої антикорупційної системи, проблема дублювання функцій, слабкої взаємодії та політичного впливу на ключові інституції залишається невирішеною. Зокрема, він пропонує посилити відповідальність за порушення антикорупційного законодавства, захистити органи від політичного тиску та забезпечити належне ресурсне забезпечення їхньої діяльності [62, с. 40-44].

Автор також акцентує увагу на важливості інтеграції інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних і блокчейн-рішень у процесі взаємодії антикорупційних органів. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність моніторингу діяльності органів публічної влади, а й забезпечити прозорість рішень та довіру громадськості. Усе це є необхідними умовами для стабільного функціонування прокуратури як координуючого суб'єкта в системі запобігання та протидії корупції.

Питання інституційної взаємодії прокуратури з іншими органами публічної влади в Україні неможливо розглядати без врахування проблеми її інституційної ідентичності. У вітчизняному правознавстві тривають дискусії щодо того, до якої саме гілки влади має належати прокуратура: законодавчої, виконавчої чи судової. Така невизначеність у конституційно-правовому статусі органів прокуратури безпосередньо впливає на характер і ефективність їхньої взаємодії з іншими суб'єктами публічної влади, а також породжує функціональні суперечності у реалізації державної політики у сфері правозастосування та правосуддя.

Белов Д.М. та Швед І.І. у своїй роботі вказують на те, що доцільною та логічною є інтеграція прокуратури до системи правосуддя через включення відповідних норм до розділу «Правосуддя» Конституції України. Автори стверджують, що такий підхід забезпечить чітке позиціонування прокуратури

серед інших органів влади та сприятиме закріпленню її ролі як гаранта дотримання конституційних норм і прав людини. Водночас, у статті підкреслюється, що реальна ефективність прокуратури залежить не лише від її інституційного оформлення, а й від збереження функціональної автономії в межах системи поділу влад [5, с. 88-93].

Також звертається увага на міжнародну практику, відповідно до якої існують різні моделі організації прокуратури. У ряді країн вона функціонує в межах судової влади, в інших – підпорядковується виконавчій, а ще в окремих – є самостійним органом з особливим статусом. Автори наголошують, що вибір відповідної моделі для України має ґрунтуватися не лише на європейських стандартах, але й на історичному контексті, правовій культурі та специфіці державного управління. Лише системний, обґрунтований підхід до визначення статусу прокуратури дозволить сформувати ефективну модель інституційної взаємодії в межах публічної влади.

У контексті євроінтеграційних прагнень України значного значення набуває інституційна взаємодія українських органів прокуратури з Європейським офісом громадського прокурора (ЄОГП). Цей орган є частиною простору свободи, безпеки та юстиції Європейського Союзу і здійснює кримінальне переслідування правопорушень, що зачіпають фінансові інтереси ЄС. Для України, як країни-кандидата, питання налагодження співробітництва з ЄОГП має не лише прикладне, а й стратегічне значення, оскільки передбачає поступову адаптацію вітчизняного законодавства до права ЄС та підвищення ефективності у сфері боротьби з корупцією та транскордонною злочинністю.

У своїй статті Шпакович О.М. та Приступа А.А. акцентують увагу на тому, що співробітництво українських державних інституцій, зокрема Офісу Генерального прокурора та НАБУ, з ЄОГП уже набуло певних форм – укладено відповідні робочі угоди, організовано канали обміну інформацією. Автори зазначають, що подальша інтеграція України до структури ЄОГП після набуття членства в ЄС дозволить значно посилити судове співробітництво у

кримінальних справах, унеможливити дублювання повноважень та забезпечити оперативне реагування на серйозні фінансові злочини [129, с. 364-368].

Особливу увагу дослідники приділяють структурі ЄОГП, що функціонує на двох рівнях – центральному та децентралізованому – і дозволяє враховувати як загальноєвропейські, так і національні особливості правозастосування. Така модель може стати орієнтиром для реформування системи української прокуратури в напрямку підвищення її прозорості, професійності та незалежності. Водночас реалізація повноцінної співпраці вимагає не лише політичної волі, а й конкретних кроків із боку держави щодо адаптації інституційної архітектури відповідно до стандартів ЄС.

Інституційна взаємодія прокуратури з громадянським суспільством у форматі громадського контролю є ключовим компонентом демократизації правоохоронної сфери. Автори статті підкреслюють, що саме інститут громадського контролю може виступати як запобіжник зловживанням владними повноваженнями в діяльності органів прокуратури. Через участь громадськості у формуванні державної політики, розробці нормативно-правових актів, моніторингу професійної діяльності прокурорів та оцінці рівня довіри суспільства можливо забезпечити прозорість і підзвітність усього інституту прокуратури.

Дослідники наголошують, що форми громадського контролю є багатовимірними: від інформування населення та подання звернень до участі в конкурсах на заміщення посад прокурорів та проведення соціологічних опитувань щодо оцінки ефективності прокуратури. Особливу увагу звернено на те, що громадський контроль не має імперативного характеру, однак виконує важливу роль у формуванні іміджу прокуратури, підвищенні довіри громадян та забезпеченні дотримання прав людини [111, с. 1-12].

Водночас, як зауважують автори, чинне законодавство України не містить чітко сформульованих норм щодо процедур громадського контролю

за діяльністю органів прокуратури, що створює прогалини у правовому регулюванні. Зокрема, відсутні механізми реалізації результатів громадських оцінок, обмежена участь громадян у кадрових процедурах та недостатньо врегульоване інформування суспільства через офіційні ресурси. Це вказує на потребу у вдосконаленні нормативної бази, запровадженні сучасних інформаційних інструментів, а також активізації діалогу між прокуратурою та громадськими об'єднаннями задля спільного зміцнення верховенства права.

Інституційна взаємодія органів прокуратури з іншими суб'єктами публічної влади безпосередньо залежить від конституційно-правового статусу прокуратури, який визначає її місце в системі державної влади. Як зазначає О.В. Білоус, в Україні протягом останніх десятиліть відбувалась активна трансформація статусу прокуратури від радянської моделі з широкими повноваженнями до сучасної моделі, що відповідає принципам демократичної правової держави. Особливістю цього процесу є зміщення акцентів із загального нагляду на здійснення процесуального керівництва, представництва та підтримки публічного обвинувачення.

Автор наголошує, що досвід зарубіжних країн демонструє різноманіття моделей розміщення прокуратури у структурі влади: у США вона функціонує як частина виконавчої гілки, в Іспанії – належить до судової влади, а в ряді інших країн – виступає як незалежний орган. Така варіативність моделей свідчить про те, що успішність взаємодії прокуратури з іншими гілками влади не залежить виключно від формального статусу, а передусім від чітко визначених повноважень, прозорості процедур і механізмів співпраці [8, с. 17-23].

Однією з найважливіших тенденцій розвитку інституційної незалежності прокуратури в Україні є впровадження моделі прокурорського самоврядування. У своїй статті дослідники наголошують, що створення таких органів є відповіддю на необхідність зменшення як зовнішнього політичного, так і внутрішнього системного впливу на діяльність прокурорів. Ідеться,

зокрема, про функціонування таких органів, як Всеукраїнська конференція прокурорів, Рада прокурорів України та Кваліфікаційно-дисциплінарна комісія прокурорів, які, відповідно до Закону України «Про прокуратуру», здійснюють кадрову політику, представництво інтересів прокурорів та захист їхньої незалежності.

Авторам вдалося показати, що українська модель прокурорського самоврядування є порівняно прогресивною у контексті міжнародних стандартів, зокрема через мінімізацію участі представників політичної влади в кадрових процедурах. Це, на думку дослідників, дозволяє ефективніше гарантувати неупередженість та професіоналізм у діяльності прокуратури, а також сприяє наближенню до європейської моделі правосуддя. Разом з тим, автори звертають увагу на проблему розпорошення повноважень у сфері кадрового управління, що може створювати труднощі в реалізації єдиної кадрової політики [137, с. 393-409].

Крім того, стаття акцентує увагу на важливості розширення повноважень органів прокурорського самоврядування, включаючи надання їхнім рішенням обов'язкової сили для державних органів, місцевого самоврядування та громадських об'єднань. Такий підхід має не лише забезпечити ефективність діяльності прокурорів, але й підвищити рівень підзвітності органів влади в питаннях правової безпеки. У підсумку, дослідники роблять висновок, що подальше вдосконалення самоврядування в прокуратурі має здійснюватися через зміну корпоративної культури, посилення нормативного регулювання та оптимізацію механізмів реалізації прийнятих рішень.

У сучасному європейському контексті інституційна взаємодія прокуратури з іншими органами публічної влади дедалі більше визначається нормами та стандартами Ради Європи. Як зазначає Л. Рябовол, документи цього інституційного об'єднання – зокрема Рекомендації Комітету Міністрів, декларації, плани дій, а також висновки Парламентської Асамблеї Ради

Європи – сформували не лише концептуальні засади, а й чіткий нормативний фундамент для глибокої трансформації прокуратури в Україні. В основі цієї трансформації є принцип верховенства права, який передбачає незалежність прокуратури, її неупередженість та обмеження функцій загального нагляду, що раніше притаманні радянській моделі організації органів прокуратури.

Авторка вказує, що європейські інституції прямо вимагають вилучення функції загального нагляду з переліку повноважень прокуратури, що й було реалізовано на конституційному рівні після ухвалення Закону № 1401-VIII. Натомість, європейський досвід акцентує увагу на підтриманні публічного обвинувачення, процесуальному керівництві та представництві інтересів держави як основних функціях прокуратури в демократичній державі. Водночас, в документах Ради Європи вказано на потребу у забезпеченні належних правових і організаційних гарантій незалежності прокурорів, унеможливлення політичного або адміністративного тиску, а також дотримання балансу влад у процесі реформування інституційних зв'язків прокуратури [102, с. 9-13].

Також важливою є теза дослідниці про співіснування двох моделей кримінального переслідування в європейському просторі: континентальної та англосаксонської. У першій, прокуратура часто інтегрована до судової системи і має ієрархічну структуру; у другій, функції переслідування розмежовані між різними посадовими особами. Україна, як держава, що прагне до правової гармонізації із ЄС, має враховувати ці моделі для формування власного варіанту інституційної взаємодії прокуратури з виконавчою та судовою владою. При цьому, базовою умовою залишається забезпечення незалежності органів прокуратури як у правовому, так і у функціональному аспектах.

Одним із основоположних напрямів інституційної взаємодії прокуратури з іншими суб'єктами публічного управління є участь у реалізації антикорупційної політики. Як підкреслює О.В. Руденко, на сучасному етапі в

Україні сформовано складну систему антикорупційних органів, які, попри свої відмінні функції та підпорядкування, мають діяти в тісній координації. Прокуратура в цій системі відіграє роль ключового процесуального координатора, що забезпечує законність досудового розслідування, підтримує публічне обвинувачення й ініціює відповідальність за корупційні правопорушення.

У статті зазначено, що досягнення ефективної взаємодії між інституціями можливе лише за умови наявності чіткої регламентації повноважень, обміну інформацією, інституційної довіри та спільного стратегічного бачення. О.В. Руденко вказує, що саме відсутність узгодженості між антикорупційними структурами призводить до дублювання функцій, паралельних розслідувань та неефективного використання ресурсів. У цьому контексті пропонується впровадити єдиний електронний портал обміну інформацією між органами, що реалізують антикорупційні функції, у тому числі прокуратурою [101, с. 130-134].

Автор також наголошує на важливості ролі прокуратури у формуванні стратегічного антикорупційного бачення, яке має реалізовуватися через участь у міжвідомчих координаційних органах, підготовку національних стратегій і програм, правову експертизу нормативно-правових актів. Прокурори, як вказує О.В. Руденко, мають брати участь не лише у правозастосуванні, а й у формуванні антикорупційної політики, зокрема на регіональному рівні, що сприятиме гармонізації зусиль усіх учасників публічного управління.

Одним із ключових аспектів інституційної взаємодії прокуратури з іншими суб'єктами публічної влади є її діяльність у сфері забезпечення прав людини. Як зазначає В.В. Чумак, роль прокурора у цьому контексті виходить за межі традиційного процесуального нагляду і набуває ознак активного впливу на формування гуманістичних засад публічного управління. Особливої ваги така функція набуває під час досудового розслідування, де прокурор

зобов'язаний забезпечувати дотримання основоположних прав і свобод кожного учасника кримінального провадження.

Автор справедливо акцентує увагу на тому, що реформа органів прокуратури в Україні має бути зорієнтована не лише на зміну функціональної структури, а й на глибоке переосмислення ролі прокурора як інституційного гаранта прав людини. Чумак підкреслює, що міжнародні стандарти прямо вимагають від прокурорів дотримання універсальних принципів гідності, справедливого судочинства та правового захисту, а також забезпечення того, щоб будь-які докази, зібрані в процесі розслідування, не порушували прав обвинуваченого. Прокурор у цьому разі виконує функцію своєрідного «балансувальника» між публічними інтересами та індивідуальними свободами [126, с. 181-187].

На думку автора, лише за умови чіткої нормативної регламентації функцій прокурора як суб'єкта забезпечення прав людини та ефективної взаємодії з іншими інституціями влади (зокрема поліцією, судами, правозахисними організаціями) можливо досягти реального дотримання стандартів правової держави. Таке бачення суттєво розширює зміст поняття інституційної взаємодії в публічному управлінні, включаючи не тільки функціональну координацію, але й системну участь прокуратури у формуванні правозахисної політики держави.

Сучасні виклики національній безпеці України в умовах воєнного стану вимагають переосмислення ролі прокуратури як інституції, що не лише реалізує кримінальну юстицію, а й бере активну участь у забезпеченні національної безпеки. Як зазначає О.Ю. Амелін, прокуратура в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації відіграє важливу координуючу роль серед органів правопорядку, зосереджуючи зусилля на виявленні, розслідуванні та процесуальному супроводі злочинів проти основ національної безпеки, таких як державна зрада, колабораціонізм, пособництво державі-агресору та диверсія.

Автор наголошує, що в основних нормативних актах державної політики у сфері національної безпеки прокуратура не згадується як окремий суб'єкт. Проте саме вона в реальності виконує низку стратегічних функцій – від процесуального керівництва до підтримання публічного обвинувачення в суді, які безпосередньо впливають на стабільність держави. Значний акцент зроблено на координаційній діяльності органів прокуратури, що реалізується шляхом проведення нарад із представниками правоохоронних органів та створення спеціалізованих підрозділів для організаційного забезпечення цієї функції [2, с. 20-28].

Також звертається увага на інформаційний компонент національної безпеки, який реалізується через прозоре висвітлення діяльності прокуратури у соціальних мережах та на офіційних платформах. Відкритість та оперативне інформування суспільства, на думку автора, не лише зміцнюють імідж органу, а й формують довіру громадян, що є критично важливим під час війни. У цьому контексті прокуратура постає не тільки як орган кримінального переслідування, а й як учасник ширшої системи забезпечення безпеки держави, яка охоплює правові, соціальні та інформаційні сфери.

Формування професійного кадрового складу органів прокуратури є критично важливим аспектом інституційної взаємодії в межах публічного управління, зокрема з огляду на потребу забезпечення належного рівня довіри з боку громадянського суспільства. Як зазначає М.М. Стефанчук, саме цей рівень довіри використовується як ключовий критерій у процесі реформування прокуратури в Україні, що відповідає європейським стандартам функціонування цієї інституції в демократичному суспільстві. Порівняльний аналіз правових систем країн ЄС із високим рівнем довіри населення до інституцій правосуддя свідчить про важливість запровадження системної, послідовної та якісної професійної підготовки прокурорів.

Автор наголошує, що ключовим недоліком попередньої моделі добору кадрів в Україні була закритість системи, що обмежувала доступ нових

фахівців на високі посади. На відміну від цього, у країнах Європи застосовуються чітко регламентовані, відкриті та багатоетапні процедури добору, які охоплюють як первинне навчання, так і стажування, іспити та періодичне підвищення кваліфікації. Прикладом цього є підготовка прокурорів у Данії, Швеції, Нідерландах та ФРН, де процес професійної підготовки займає від трьох до шести років, що формує високу компетентність та довіру до прокурора як до представника публічного інтересу [117, с. 246-252].

М.М. Стефанчук підкреслює, що спрощення процедури добору прокурорів не завжди є кроком уперед без належної системності та орієнтації на найкращі практики та стандарти це може лише послабити авторитет органу. Натомість, він пропонує модель поступової трансформації, що базується на еволюційній зміні спеціальної професійної підготовки, яка має здійснюватися на основі міжнародного досвіду та в умовах належного внутрішнього контролю якості. Лише за такої умови прокуратура зможе відігравати ефективну роль у системі публічного управління, формуючи високу правову культуру та забезпечуючи якісний нагляд за законністю в державі.

Фінансове забезпечення діяльності органів прокуратури є ключовим фактором, що визначає їхню спроможність реалізовувати конституційно визначені функції. У статті Ю. Кулеби та Р. Шандри підкреслюється, що кошторисно-бюджетне фінансування – це основна форма надання ресурсів прокуратурі, яка передбачає виділення коштів на підставі бюджетних програм. Така модель дає змогу забезпечити базові потреби органів прокуратури, однак вона має обмежений потенціал для стимулювання ефективного управління, оскільки не передбачає гнучкої прив'язки обсягу фінансування до досягнутих результатів.

Автори зазначають, що недоліки кошторисного фінансування виявляються у відсутності механізмів, які б пов'язували виділені ресурси з якістю та доступністю публічних послуг. Це ускладнює функціонування

прокуратури в умовах обмежених ресурсів і високих очікувань суспільства. При цьому відзначено, що рівень фінансової автономії прокуратури суттєво обмежений законодавчими приписами – зокрема, нормами Бюджетного кодексу України, що регулюють джерела надходжень та напрями використання спеціального фонду [52, с. 103-109].

Крім того, автори наголошують на необхідності поглибленого дослідження результативності використання бюджетних коштів прокуратурою. Це дозволить запровадити більш цільові підходи до фінансування, що відповідатимуть стратегічним цілям у сфері національної безпеки, правопорядку та захисту прав людини. У підсумку робиться висновок про доцільність удосконалення чинної моделі фінансового забезпечення через підвищення її результативності, запровадження елементів контролю за виконанням бюджетних програм і створення умов для прозорості витрат.

Принципи, на яких ґрунтується взаємодія прокуратури з іншими суб'єктами публічної влади, є ключовим методологічним інструментом для побудови ефективної системи координації. Як справедливо зазначає Д.В. Великодний, такі принципи не лише встановлюють загальні правила співпраці, а й визначають її стратегічний напрям та нормативну основу. Зокрема, в статті обґрунтовано доцільність поділу принципів на дві групи: загальні – що включають конституційні засади, як-от верховенство права, законність, незалежність, рівність, гласність і відкритість; та спеціальні – як-от науковість, планування, безперервність, оперативність та обов'язковість виконання узгоджених заходів.

Автор акцентує увагу на тому, що загальні принципи є похідними від фундаментальних засад публічного управління, притаманних демократичній правовій державі. Принцип верховенства права, наприклад, розглядається як механізм досягнення справедливості, що має реалізовуватись не лише через результат взаємодії, а й через її процедури. Подібна інтерпретація принципів дозволяє забезпечити цілісність і логіку всієї системи публічного

адміністрування, де прокуратура виступає не лише як суб'єкт реагування, а й як повноцінний партнер у процесі прийняття стратегічно важливих державних рішень [21, с. 30-34].

Водночас у статті звертається увага на важливість спеціальних принципів як таких, що забезпечують прикладну ефективність взаємодії. Наприклад, принцип науковості обґрунтовує необхідність використання сучасних аналітичних методів для планування спільних дій, а принцип оперативності актуалізує швидке реагування на непередбачувані події, як-от повномасштабна війна чи надзвичайні ситуації. У результаті, автор доходить висновку, що саме системний підхід до реалізації зазначених принципів дозволяє створити ефективний механізм партнерства між прокуратурою, органами публічної влади та місцевого самоврядування.

Захист інтересів держави – одна з базових функцій прокуратури, що реалізується через тісну взаємодію з іншими суб'єктами публічної влади та місцевого самоврядування. Як зазначає Д.В. Великодний, така взаємодія є не лише організаційною потребою, а й конституційним обов'язком прокуратури, що закріплений у статті 131-1 Основного Закону. Саме представництво інтересів держави в суді стало тією формою, в межах якої найбільш чітко реалізуються механізми координації між різними владними інституціями, зокрема в ситуаціях, коли органи виконавчої влади з різних причин не здатні самостійно забезпечити правовий захист національних інтересів.

Автор наголошує, що взаємодія прокуратури з іншими органами при реалізації функції представництва відбувається в декількох формах – від спільних нарад і міжвідомчих груп до обміну аналітичною інформацією та виїздів у регіони. При цьому особлива увага приділяється етапу підготовки до звернення в суд, адже саме тоді прокурор має надати можливість відповідному органу виправити виявлені порушення або обґрунтувати їхню відсутність. Лише за умови бездіяльності такого органу або в разі його відсутності,

прокурор набуває процесуального права на представництво інтересів держави [19, с. 35-39].

Загальна ідея, яку просуває автор, полягає в тому, що ефективна взаємодія можлива лише за умови нормативного врегулювання і чіткого розмежування повноважень кожного учасника процесу. З огляду на відсутність системного нормативного акту, що регламентує порядок такої взаємодії, Д.В. Великодний пропонує створити спеціальний наказ Офісу Генерального прокурора. Такий документ дозволить уніфікувати практики взаємодії на рівні регіонів і закласти єдині стандарти міжінституційної координації у сфері представництва інтересів держави в суді.

Нормативно-правова база, що регламентує інституційну взаємодію прокуратури з іншими органами публічної влади, представлена низкою законів, зокрема Конституцією України, Законом України «Про прокуратуру», а також спеціальними положеннями, які деталізують функціональні аспекти координації. Згідно з частиною другою статті 131-1 Конституції України, прокуратура здійснює процесуальне керівництво, підтримання публічного обвинувачення в суді, а також представництво інтересів держави в суді у визначених законом випадках [48]. Ці функції неможливо реалізувати без тісної співпраці з іншими суб'єктами публічного управління, зокрема органами виконавчої влади, Національною поліцією, ДБР, НАБУ, органами місцевого самоврядування тощо.

Закон України «Про прокуратуру» також містить низку норм, що стосуються співпраці прокуратури з іншими інституціями. Зокрема, у статті 6 визначено, що координація діяльності правоохоронних органів із питань протидії злочинності здійснюється прокурорами через проведення спільних нарад, узгодження планів заходів, обмін інформацією та контроль за їх реалізацією. Важливим інструментом такої координації є накази Генерального прокурора, а також міжвідомчі акти, які, хоч і не мають сили закону, але діють на рівні обов'язкових для виконання внутрішніх нормативних документів [39].

Крім того, в умовах децентралізації влади взаємодія органів прокуратури з органами місцевого самоврядування дедалі частіше набуває системного характеру, особливо в питаннях представництва інтересів територіальних громад у суді. Частина друга статті 23 Закону України «Про прокуратуру» передбачає право прокурора звертатися до суду в інтересах держави у разі, якщо відповідний суб'єкт публічної влади ухиляється від здійснення своїх повноважень або не може їх реалізувати [39]. Такий механізм дозволяє запобігати правовому вакууму в окремих секторах публічного управління і гарантувати належне представництво державних інтересів.

Іншим важливим нормативним джерелом, що визначає підходи до взаємодії органів прокуратури з іншими суб'єктами, є Кримінальний процесуальний кодекс України. У ньому закріплено повноваження прокурора як процесуального керівника досудового розслідування. Відповідно до статті 36 КПК, прокурор координує діяльність органів досудового розслідування, надає їм письмові вказівки, ухвалює рішення про закриття провадження або скерування обвинувального акту до суду [51]. Це забезпечує уніфікованість кримінальної юстиції та підвищує відповідальність правоохоронних органів за дотримання прав людини в межах слідства.

У межах взаємодії з органами місцевого самоврядування важливе значення має Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Зокрема, відповідно до частини першої статті 25 цього Закону, органи місцевого самоврядування зобов'язані дотримуватись вимог Конституції та законів України, а органи прокуратури мають право реагувати на порушення з боку органів місцевої влади через механізм представництва інтересів держави в суді [91]. Це створює підґрунтя для інституційної взаємодії на засадах публічного інтересу, що є важливою ознакою правової держави.

Крім того, важливим аспектом взаємодії є дотримання адміністративних процедур під час реалізації спільних повноважень. Хоча спеціального закону про адміністративну процедуру в Україні довгий час не існувало, у 2022 році

був ухвалений Закон України «Про адміністративну процедуру». Він набрав чинності у 2023 році та запровадив єдині стандарти взаємодії між громадянами, підприємствами й органами публічної адміністрації, включно з прокуратурою. Відповідно до статті 2 цього закону, його дія поширюється на всі випадки прийняття індивідуальних адміністративних актів, що прямо впливає на практику винесення прокурорських приписів, реагування на звернення, а також загальну адміністративну культуру взаємодії в публічному секторі [75].

У контексті реформування публічного управління важливим елементом інституційної взаємодії органів прокуратури з іншими суб'єктами стало створення спеціалізованих правоохоронних органів, зокрема Державного бюро розслідувань (ДБР) та Національного антикорупційного бюро України (НАБУ). Відповідно до статті 9 Закону України «Про Державне бюро розслідувань», ДБР здійснює досудове розслідування окремих категорій кримінальних правопорушень, а прокурор як процесуальний керівник координує цю діяльність, забезпечуючи її відповідність закону [83]. Це передбачає постійний обмін інформацією, участь у спільних оперативно-слідчих групах та регулярне узгодження підходів до практики розслідування.

Не менш важливою є взаємодія органів прокуратури з Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК). Хоча НАЗК не є правоохоронним органом у класичному розумінні, однак його функції у сфері запобігання та виявлення корупції безпосередньо впливають на реалізацію функцій прокуратури. Закон України «Про запобігання корупції» визначає, що у разі виявлення ознак правопорушення уповноважена особа НАЗК інформує відповідні правоохоронні органи, включно з органами прокуратури, які надалі можуть здійснювати процесуальне керівництво в межах кримінального провадження [85].

Таким чином, чинне українське законодавство створює розгалужену нормативну основу для інституційної взаємодії прокуратури з іншими

органами публічного управління. Утім, ефективність такої взаємодії залежить не лише від формальної регламентації, а й від практичної реалізації норм, чітких процедур, прозорості та відкритості комунікації між суб'єктами. Особливо актуальним це стає в умовах реформ, децентралізації, цифровізації та підвищених суспільних очікувань щодо результатів правоохоронної діяльності в цілому.

Узагальнюючи, можна констатувати, що взаємодія органів прокуратури з органами публічної влади не є похідною чи факультативною функцією, а становить інституційну вісь публічного механізму забезпечення законності в державі. Її ефективність визначається не лише змістом нормативного регулювання, а й інституційною культурою, рівнем прозорості, професіоналізму, а головне – орієнтацією на результат у формі захищених прав людини та інтересів держави. У цьому контексті прокуратура постає не просто як орган нагляду чи обвинувачення, а як повноцінний учасник публічного адміністрування, відповідальний за підтримку законності у складній архітектурі сучасного управління.

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури України в умовах системних реформ дозволило виявити та обґрунтувати ключові тенденції, суперечності й виклики, що характеризують сучасний стан функціонування цієї інституції в державному управлінні. Визначено, що існує низка внутрішніх параметрів організаційної трансформації, а також зовнішніх координати інституційної взаємодії з іншими органами публічної влади, а також нормативних, етичних та функціональних засадах здійснення прокурорської діяльності в умовах децентралізації, цифровізації, війни та євроінтеграційного курсу України.

Сьогодні прокуратура України функціонує у складному політичному, правовому та соціальному контексті, де кожен структурний та процедурний елемент її діяльності набуває значення критичної ланки механізму забезпечення верховенства права. Аналіз дозволяє стверджувати, що органи прокуратури перебувають не лише під тиском очікувань суспільства, але й у стані необхідності балансування між традиційною моделлю прокурорського нагляду та новою, зорієнтованою на правозахист, функцію публічного обвинувачення, представництва та правової підтримки держави. У цьому контексті ключового значення набуває доброчесність, як системна категорія, що об'єднує професіоналізм, моральну репутацію, прозорість дій та орієнтацію на суспільний інтерес та є фундаментом для публічного управління.

Поняття доброчесності, як засвідчив комплексний аналіз джерел, уже не може розглядатися винятково в межах етичного кодексу чи декларативних цінностей. Воно набуває форми нормативно закріплених процедур, організаційно-правового механізму – перевірки способу життя, декларування майна, тестування на доброчесність, участі у дисциплінарних процесах, доступу до відкритої інформації про професійну діяльність. Прокуратура має відійти від пострадянської моделі замкненої ієрархії і трансформуватися в публічну сервісну інституцію з високим рівнем довіри, контрольованістю з боку громадянського суспільства, незалежністю від політичного впливу та чіткими механізмами внутрішньої підзвітності. Доброчесність має стати імунітетом системи від внутрішнього розкладу та зовнішнього тиску.

Антикорупційний потенціал прокуратури також виступає важливим індикатором її ефективності у сфері публічного управління. З одного боку, прокуратура виконує процесуальне керівництво у кримінальних провадженнях щодо корупційних злочинів, з іншого – сама виступає об'єктом антикорупційного нагляду. Така подвійна позиція вимагає особливої прозорості, нормативної визначеності та міжінституційної довіри. Як показує

практика, реформа антикорупційної інфраструктури (НАБУ, НАЗК, САП, ВАКС) була б неможливою без участі прокуратури, однак і не могла бути успішною без її критичної трансформації. Наявність правових прогалин у законодавстві, розриви в електронній комунікації між органами, а також неузгодженість внутрішньої антикорупційної політики прокуратури з загальнонаціональними цілями знижують ефективність системи. Саме тому необхідно поглибити нормативну інтеграцію прокуратури в систему запобігання і протидії корупції.

Окреме значення має аналіз інституційної взаємодії органів прокуратури з іншими суб'єктами публічної влади. У сучасному публічному адмініструванні успішність реалізації повноважень одного органу дедалі більше залежить від рівня його комунікації з іншими учасниками процесу – виконавчою, судовою владою, органами місцевого самоврядування, представниками громадянського суспільства, міжнародними інституціями. Прокуратура, як один із центральних суб'єктів системи правоохоронних органів, не може бути ізольованою або функціонувати як автономна ієрархія. Її координація з поліцією, ДБР, судами, органами влади має спиратися на процедури взаємної відповідальності, правової чіткості, регламентованості інформаційного обміну та передбачуваності управлінських рішень.

Законодавче регулювання такої взаємодії в Україні загалом відповідає європейським стандартам, однак ускладняється відсутністю практичної імплементації окремих норм, нестачею підзаконних актів, відсутністю єдиних цифрових стандартів для міжвідомчої взаємодії, а також недостатнім рівнем фахової підготовки прокурорів до участі в публічному адмініструванні. Формальна присутність у суді, участь у кримінальному процесі чи подання позову в інтересах держави ще не означають реальної здатності прокуратури бути учасником публічного управління. Така здатність потребує стратегічного бачення, політичної автономії, розуміння цілей державної політики, вміння

працювати з індикаторами ефективності, відкритих консультацій та принципів good governance.

Кадрове забезпечення інституційної взаємодії, як свідчить науковий і практичний аналіз, залишається одним із найвразливіших місць в організації прокуратури. Відсутність єдиних вимог до рівня підготовки кадрів у сфері публічного управління, нерівномірна якість підвищення кваліфікації, обмеженість практичного досвіду взаємодії з органами влади, недостатній рівень цифрової грамотності – всі ці фактори негативно впливають на здатність прокуратури до органічного включення в управлінські процеси. У цьому контексті необхідною є інтеграція принципів публічного адміністрування у професійну підготовку прокурорів, а також запровадження міжінституційних програм стажування, спільного навчання та обміну досвідом.

Узагальнюючи, слід наголосити, що реформа прокуратури як складової системи публічного управління потребує системного підходу. Це означає, що окремі елементи – доброчесність, антикорупційні інструменти, інституційна взаємодія, нормативна визначеність, кадрова політика – не можуть існувати ізольовано або бути фрагментарними. Лише за умови комплексного бачення, що поєднує етичну парадигму, правову регламентацію та організаційну ефективність, прокуратура здатна трансформуватися з каральної машини радянського зразка на сучасний інститут публічного захисту прав людини і законності. Така трансформація є не лише вимогою часу, а й гарантією поступального розвитку України як правової, демократичної і соціально відповідальної держави.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ**

### **3.1. Зарубіжний досвід організації публічного управління органів прокуратури та можливості його адаптації в Україні**

Реформування органів прокуратури України неможливе без комплексного осмислення зарубіжного досвіду у сфері організації, повноважень та адміністративних функцій прокуратури в демократичних правових державах. Вивчення практики провідних країн Європи та світу дає змогу визначити ефективні моделі інституційної організації, механізми управління, процедури контролю та кадрового забезпечення, що можуть бути імplementовані у вітчизняну правову систему з урахуванням національних особливостей. Іноземний досвід не слід копіювати механічно, проте він надає широкі аналітичні можливості для порівняльної оцінки існуючих моделей прокуратури та формування стратегічних орієнтирів для національної реформи.

Увага до іноземних моделей організації прокуратури зумовлена необхідністю подолання рудиментів радянської системи централізованого прокурорського нагляду та переходу до сучасної сервісної, функціонально-розмежованої структури, зорієнтованої на дотримання прав людини та забезпечення публічного інтересу. Як слушно зазначає Дмитро Павленко, позитивний досвід зарубіжних країн у сфері регулювання адміністративно-правових функцій органів прокуратури варто використати при модернізації вітчизняного законодавства. Автор підкреслює важливість удосконалення процедур прийняття управлінських рішень, кадрових процесів та порядку притягнення прокурорів до відповідальності, враховуючи приклади Великої Британії, Німеччини, Франції, Польщі, Ізраїлю та США [145].

Зокрема, польський досвід заслуговує на особливу увагу, оскільки відображає поступовий, послідовний перехід від підпорядкування прокуратури Міністерству юстиції до набуття незалежного статусу. Конституційна реформа 2010 року та відповідні зміни до Закону «Про прокуратуру» (Prawo o prokuraturze) засвідчили прагнення польського законодавця убезпечити прокуратуру від політичного впливу та інтегрувати її у структуру незалежних інституцій правосуддя [1, с. 70]. Суттєвим є також впровадження у Польщі системи електронного документообігу під час досудового розслідування, що дозволяє прокурорам ефективно управляти процесом розслідування, скорочувати час реагування та підвищувати якість доказової бази. Така практика могла б суттєво вплинути на цифровізацію органів прокуратури України.

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що ефективність адміністративно-правового статусу прокуратури значною мірою залежить від прозорого й чітко регламентованого порядку призначення, звільнення та дисциплінарної відповідальності прокурорів. Наприклад, у Федеративній Республіці Німеччина прокурори є частиною системи органів юстиції, але підпорядковуються як судовій, так і виконавчій гілкам влади в обмеженому адміністративному вимірі. Незважаючи на це, принцип незалежності у прийнятті процесуальних рішень є ключовим. Такий досвід може бути корисним для української моделі, де досі спостерігається перехідна конструкція між централізованою і децентралізованою структурами.

Українське законодавство вже містить низку положень, які передбачають обмеження політичного впливу на органи прокуратури. Зокрема, стаття 131-1 Конституції України закріплює, що прокуратура є незалежним органом, який здійснює процесуальне керівництво у кримінальних провадженнях, підтримує публічне обвинувачення в суді та представляє інтереси держави в суді у визначених законом випадках [48]. Закон України «Про прокуратуру» додатково деталізує порядок добору та

оцінювання прокурорів, зокрема через діяльність кадрових та дисциплінарних комісій, що створюються при органах прокуратури відповідно до статей 27–32 [39]. Утім, навіть при наявності прогресивних норм, ефективність їх реалізації часто залежить від інституційної спроможності та політичної волі.

Цікавим для України є й ізраїльський досвід, де прокуратура функціонує в системі Міністерства юстиції, але прокурори мають високий рівень інституційної автономії завдяки поєднанню професійного статусу та процедурної незалежності. В Ізраїлі практикується система «відкритих процедур» притягнення до відповідальності, яка включає участь незалежної наглядової комісії. Це дозволяє не лише гарантувати неупередженість дисциплінарних процесів, а й зміцнює довіру громадськості до прокуратури. У поєднанні з етичними кодексами, це сприяє створенню середовища, де доброчесність є не зовнішньою вимогою, а внутрішнім стандартом професійної поведінки.

Узагальнення європейського досвіду організації систем прокуратури демонструє, що в переважній більшості країн прокуратура не є органом тотального нагляду за державними органами, як це було в радянській правовій традиції. Навпаки, в Італії, Франції, Німеччині та Великобританії функції прокуратури переважно зосереджені на процесуальному керівництві, представництві інтересів держави у визначених законом випадках, а також участі у кримінальному переслідуванні. Автори аналізованої статті переконливо обґрунтовують, що в контексті реформування української прокуратури слід відійти від архаїчної моделі широкого втручання у всі сфери управління й зосередитись на правозахисній та представницькій функціях [149, с. 545-547].

Досвід Франції, наприклад, свідчить про ефективність моделі, за якої прокурор діє в межах Міністерства юстиції, але при цьому зберігає процедурну незалежність при прийнятті рішень. Крім того, прокурори мають право залучати збройні сили до забезпечення правопорядку та контролювати

дії поліції під час розслідування. У таких умовах забезпечується висока ефективність адміністративно-правового механізму охорони прав громадян, а сама прокуратура виступає не стільки наглядовим, скільки координуючим елементом правоохоронної системи. У німецькій правовій моделі також простежується тенденція до наближення прокурорів за своїм процесуальним статусом до суддів, зокрема у питаннях незалежності, відповідальності та дотримання принципів верховенства права [149, с. 547-548].

Ці приклади особливо цінні для України в контексті гармонізації законодавства з правом Європейського Союзу. У національному праві вже є закріплення гарантій самостійності прокурора, зокрема у статтях 19, 131-1 Конституції України та статті 16 Закону України «Про прокуратуру», які вимагають здійснення функцій прокуратури відповідно до принципів законності, неупередженості та політичної нейтральності [48; 39]. Однак реальне впровадження цих норм залежить від якості підзаконного регулювання, ефективності добору та навчання кадрів, а також від створення належних інституційних механізмів взаємодії із судовими й адміністративними органами.

Проведений аналіз міжнародного досвіду підтверджує відсутність єдиного зразка моделі прокуратури у правових системах демократичних держав. Як слушно зазначає С.В. Банах, у країнах Європейського Союзу функціонують різноманітні моделі організації прокуратури – від повної інтеграції у виконавчу владу до моделі незалежного конституційного органу з автономним статусом. Зокрема, у Франції прокуратура входить до системи виконавчої влади, підпорядковується Міністерству юстиції, однак посадові особи прокуратури прирівнюються до магістратів і часто переходять між посадою судді й прокурора, що гарантує високий рівень фаховості та стабільності інституції [4, с. 94-95].

У Федеративній Республіці Німеччина органи прокуратури функціонують при загальних судах усіх рівнів. Особливістю є призначення

Генерального федерального прокурора Президентом за згодою Бундестагу, що забезпечує баланс між законодавчою та виконавчою гілками влади. Крім того, прокуратура виконує як процесуальні, так і адміністративні функції, включаючи подання цивільних позовів у публічних інтересах. У цьому контексті важливою видається рекомендація автора щодо потреби в Україні розглядати прокуратуру не лише як орган обвинувачення, а і як учасника забезпечення публічного інтересу в системі державної влади [4, с. 97].

Значну аналітичну цінність становить і порівняння із системою прокуратури Латвії. В цій країні прокуратура віднесена до органів судової влади, а її Генерального прокурора призначає Сейм. Такий порядок гарантує високий рівень підзвітності та незалежності від виконавчої гілки влади. У статті слушно наголошується на тому, що латвійська прокуратура має широкі повноваження в частині контролю за законністю дій інших державних органів, однак без зайвого втручання в їхню оперативну діяльність. У контексті української реформи це може бути орієнтиром для гармонізації повноважень прокуратури з принципами судової влади та незалежності [4, с. 98].

Одним із ключових питань сучасної доктрини публічного управління є визначення місця прокуратури в системі поділу влади, що має не лише теоретичне, а й прикладне значення для формування ефективної моделі функціонування органів прокуратури. Як зазначає О. Білоус, у світовій практиці простежується декілька моделей: включення прокуратури до виконавчої, законодавчої чи судової гілок влади, або ж визначення її як окремої незалежної інституції. Особливе місце займає концепція "контрольно-наглядової" гілки, яка, хоча й не формалізована в конституціях держав, має дедалі більше прихильників серед науковців та практиків. Така гнучкість обумовлена складністю функціоналу прокуратури, що поєднує слідчі, представницькі, процесуальні та наглядові повноваження.

Аналізуючи досвід США, Німеччини, Франції та Польщі, автор підкреслює, що включення прокуратури до виконавчої влади не суперечить

принципу незалежності, якщо забезпечені відповідні конституційні й законодавчі запобіжники. Наприклад, у США Генеральний прокурор є членом уряду, проте має високий рівень автономії у здійсненні нагляду. Подібна конструкція реалізована також у Данії, Швеції та Австрії. Водночас у таких країнах як Іспанія чи Болгарія прокуратура включена до системи судової влади, про що свідчить навіть структурне розміщення відповідних положень у текстах конституцій. Цей досвід демонструє, що формальне включення до тієї чи іншої гілки влади не завжди відображає реальний функціональний статус прокуратури.

Для України особливо важливим є забезпечення незалежності прокуратури як складової системи стримувань і противаг. Конституційна реформа 2016 року та зміни до Закону України «Про прокуратуру» закріпили новий функціональний статус цього органу – зменшено обсяг наглядових функцій, а акцент зміщено на підтримання публічного обвинувачення, процесуальне керівництво та представництво держави в суді. Водночас, автор справедливо підкреслює, що трансформація прокуратури має супроводжуватись чітким законодавчим визначенням її ролі у системі державної влади, з урахуванням найкращих європейських практик [8, с. 17-22].

Дослідження зарубіжного досвіду щодо формалізації владних повноважень прокурора, зокрема через законодавче закріплення його законних вимог, свідчить про важливість правової визначеності цієї категорії. У країнах Європейського Союзу, незважаючи на відмінності в організаційно-правовій структурі прокуратур, простежується спільна тенденція до конкретизації повноважень прокурора, включаючи право висунення обов'язкових вимог до інших органів державної влади та посадових осіб. Це особливо актуально для країн Балтії, таких як Латвія, Литва, Естонія, які пройшли шлях пострадянської трансформації й у процесі гармонізації з європейськими стандартами зберегли інституційний інструмент «законної

вимоги», проте переосмислили його через призму принципу верховенства права.

У Латвії законні вимоги прокурора прямо закріплені в законодавстві як обов'язкові до виконання всіма суб'єктами незалежно від їхнього статусу. Натомість у Литві акценти зміщено на прокурорські акти реагування в межах кримінального процесу. У Польщі Генеральний прокурор може звертатися до інших органів влади з вимогами щодо змін нормативних актів, а невиконання таких вимог тягне за собою відповідальність. Аналіз цих моделей дає підстави для висновку, що законодавче оформлення повноважень прокурора щодо висунення обов'язкових вимог сприяє підвищенню правової визначеності, забезпеченню дієвого контролю та зміцненню інституційного авторитету прокуратури.

Українське законодавство після реформування втратило частину положень про обов'язковість виконання законних вимог прокурора, однак практика та судові рішення свідчать про продовження функціонування цієї категорії. Зокрема, стаття 185-8 Кодексу України про адміністративні правопорушення передбачає відповідальність за ухилення від виконання законної вимоги прокурора. В цьому контексті, на думку С.О. Волочія, доцільним є не лише повернення цієї норми до Закону України «Про прокуратуру», а й її конкретизація з урахуванням зарубіжного досвіду, що дозволить підвищити ефективність досудового розслідування, мінімізувати ризики зловживань з боку працівників прокуратури та забезпечити належний рівень правового захисту громадян [24, с. 671-675].

У контексті вдосконалення адміністративно-правового статусу органів прокуратури України надзвичайно цінним є аналіз зарубіжного досвіду розвитку електронного урядування, який має безпосередній вплив на ефективність державного управління. Як засвідчує дослідження М. Бублія та О. Васильковського, успішні приклади впровадження систем електронного уряду (e-Government) у США, Німеччині, Великобританії, Франції та інших

країнах відкривають перед Україною широкі можливості щодо цифровізації комунікацій між громадянами, бізнесом і органами публічної влади, зокрема і прокуратурою [11, с. 69-72]. В умовах модернізації прокуратури це означає створення відкритих цифрових каналів для подання звернень, моніторингу ходу розгляду справ, автоматизованого документообігу та аналізу ефективності роботи прокурора.

Автори статті справедливо наголошують, що для України одним із пріоритетів має стати розвиток інформаційної інфраструктури органів прокуратури в частині прозорості, підзвітності та інтеграції з єдиними державними реєстрами. Це дозволить оптимізувати управлінські рішення, зменшити кількість ручного втручання в процеси та підвищити довіру до прокуратури як до складової механізму публічного адміністрування. Ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності прокуратури, з урахуванням зарубіжного досвіду, сприятиме формуванню нової управлінської культури.

Водночас у статті обґрунтовано важливість розвитку кадрового потенціалу в рамках реалізації електронного урядування. Зокрема, підкреслюється необхідність зовнішнього (державні освітні програми, міжнародне стажування) та внутрішнього (підготовка спеціалістів усередині органів публічного управління) навчання персоналу, який працює в цифровому середовищі. У випадку з прокуратурою це означає, що прокурори та керівники підрозділів повинні володіти навичками роботи з цифровими системами, базами даних, аналітичними платформами, а також розуміти логіку цифрової трансформації держави загалом. Тільки за умови синхронного впровадження цифрових інструментів та підготовки кадрів можливе ефективне використання зарубіжного досвіду в національній правозастосовній практиці.

Питання етики прокурорської діяльності є ключовим елементом зміцнення довіри до інституту прокуратури як у національних правових

системах, так і в міжнародному праві. Як слушно зазначають автори, формування етичного кодексу для прокурорів – це не лише внутрішня ініціатива країни, а відповідь на міжнародні стандарти, зокрема Керівні принципи щодо ролі державних обвинувачів (ООН), Стандарти професійної відповідальності (ІАР) та Будапештські керівні принципи. Ці документи чітко встановлюють, що прокурори повинні демонструвати найвищі стандарти доброчесності, професіоналізму та поваги до прав людини, як у службовій діяльності, так і в особистому житті [59, с. 1-5].

У статті наведено приклади етичних кодексів у Великобританії, Литві, Латвії, де етика прокурора визначається не лише як набір вимог до службової поведінки, але й як комплексна система моральних орієнтирів. Так, у Латвії прокурор зобов'язаний дотримуватись принципів доброчесності навіть у неробочий час, не допускати дій, що можуть поставити під сумнів неупередженість органів прокуратури. У Великобританії особлива увага приділяється взаєминам прокурорів з колегами, що має сприяти зміцненню командної етики та внутрішньої дисципліни. Такий підхід забезпечує не лише нормативну чіткість, а й формує певний моральний стандарт поведінки, що є передумовою підвищення легітимності прокуратури в очах громадськості.

На цьому тлі Україна, за оцінкою авторів, зробила суттєвий крок уперед, затвердивши оновлений Кодекс професійної етики та поведінки прокурорів (2021). Серед позитивних новацій варто виділити конкретизацію заборони давати незаконні вказівки (ст. 13), обов'язок не діяти в умовах конфлікту інтересів (ст. 14), а також норми про заборону дій, що дискредитують орган прокуратури (ст. 21). Водночас, в статті критично оцінюються дублювання положень закону, що знижує ефективність етичного регулювання. Таким чином, досвід зарубіжних країн демонструє необхідність чіткого відмежування норм етичного характеру від загальноадміністративних вимог і підкреслює важливість їх постійного оновлення у відповідь на виклики часу [59, с. 6-11].

Однією з основних передумов ефективного функціонування органів прокуратури в демократичній державі є високий рівень довіри з боку громадянського суспільства. Як зазначає М. Стефанчук, формування цієї довіри безпосередньо залежить від якості кадрового складу прокуратури та механізмів його підготовки. Аналіз досвіду країн Європейського Союзу показує, що ключовим критерієм добору прокурорів є не лише академічна освіта, але й багаторічний практичний досвід, стажування, етична перевірка та незалежне оцінювання. Зокрема, у Данії кандидат повинен мати не менш як трирічну юридичну практику, пройти базову трирічну підготовку під керівництвом наставника та скласти відповідний кваліфікаційний іспит [117, с. 246-250].

Цей досвід особливо актуальний для України в контексті реформування системи прокуратури, адже реформа, розпочата у 2019 році, ще не призвела до істотного зростання довіри до органу. Навпаки, за соціологічними дослідженнями Центру Разумкова, понад 70% громадян висловлюють недовіру до прокуратури. Автор статті обґрунтовано пов'язує цю ситуацію з неефективністю кадрової політики, зокрема з практикою "корпоративної закритості", яка не дозволяла залучати нові фахові кадри на середні й вищі рівні прокурорської вертикалі. Водночас, обґрунтованим виглядає і підхід щодо запровадження інституту прокурорів-стажистів, які могли б пройти стажування без попереднього досвіду, але під наглядом досвідчених наставників.

Таким чином, досвід Данії, Нідерландів, Швеції та ФРН переконливо демонструє, що ефективна кадрова політика повинна поєднувати високі вимоги до академічної та практичної підготовки, прозорі процедури добору та чіткі стандарти професійного розвитку. В українському контексті це передбачає не лише вдосконалення чинного законодавства (наприклад, статей 33 і 34 Закону України «Про прокуратуру»), але й запровадження стабільної, передбачуваної, аполітичної системи формування кадрового резерву з

орієнтацією на найкращі європейські практики. Лише в такому разі можна розраховувати на відновлення легітимності прокуратури як інституції та підвищення довіри з боку громадянського суспільства.

Європейський офіс громадського прокурора (ЄОГП) виступає важливою інституцією Європейського Союзу у сфері судового співробітництва у кримінальних справах. Як зазначають автори, ЄОГП є незалежним органом, що уповноважений проводити розслідування, здійснювати кримінальне переслідування та притягати до відповідальності осіб, які вчинили кримінальні правопорушення проти фінансових інтересів ЄС. Такий інституційний формат дозволяє ефективно усувати прогалини, що існували в межах попередніх антикорупційних механізмів, зокрема щодо складності розслідування транскордонних злочинів у сфері бюджету ЄС, шахрайства та зловживань [129, с. 364-368].

У статті обґрунтовано, що правова рамка функціонування ЄОГП визначена Регламентом Ради (ЄС) 2017/1939 та Директивою (ЄС) 2017/1371 («PIF Директива»), які регламентують матеріальну та територіальну компетенцію органу. Структура ЄОГП передбачає як центральний рівень управління, так і децентралізований рівень – через делегованих прокурорів у державах-членах. Відповідно, у разі приєднання України до ЄОГП після набуття повноправного членства в ЄС, наша держава зможе призначити власного делегованого прокурора, який працюватиме в межах національного законодавства, але з урахуванням європейських норм. Така перспектива посилить незалежність антикорупційної політики, ефективність переслідування злочинів проти бюджету ЄС, у тому числі при використанні коштів, що надаються Україні як допомога.

Співпраця між українськими інституціями – зокрема Офісом Генерального прокурора та НАБУ з ЄОГП уже сьогодні набуває практичного значення. Укладено відповідні угоди про співпрацю, що дає можливість обміну інформацією та координації дій у розслідуваннях. Цей досвід є

безцінним для подальшої гармонізації національного законодавства з правом ЄС. Висновки авторів статті цілком обґрунтовані: приєднання України до ЄОГП має бути пріоритетом у сфері публічного управління юстицією, адже лише через інтеграцію в європейський правовий простір можна забезпечити системну та результативну протидію фінансовим і корупційним злочинам транскордонного характеру [139, с. 368-369].

Одним із перспективних напрямів удосконалення публічного управління в органах прокуратури України є вивчення інституційної моделі Європейського офісу громадського прокурора (ЄОГП) та інших європейських форм організації прокуратури. Як свідчить практика Європейського Союзу, прокуратура в його державах-членах виконує не лише функції публічного обвинувачення, а й виступає ключовим елементом системи захисту фінансових інтересів ЄС, боротьби з корупцією та транскордонною злочинністю. Така багатофункціональність вимагає не лише професійної автономії, а й чіткої структурної побудови органів прокуратури як частини публічного управління, що тісно взаємодіє з іншими інституціями без втрати незалежності.

У країнах ЄС, які беруть участь у діяльності ЄОГП, прокурори інтегруються в єдину функціональну структуру з європейським рівнем управління, що дозволяє ефективно розподіляти повноваження, уникати дублювання функцій і забезпечувати уніфікацію підходів до кримінального переслідування. Водночас, на національному рівні зберігаються механізми взаємодії між делегованими європейськими прокурорами та органами досудового розслідування. Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання принципів субсидіарності, правової визначеності та ефективності, що має особливу актуальність для України в умовах імплементації *acquis communautaire* в правову систему.

Для України важливо враховувати не лише організаційні, а й процедурні особливості функціонування прокуратури в державах-членах ЄС. Зокрема,

при запровадженні цифрових інструментів комунікації, відкритого доступу до інформації про розслідування, механізмів контролю з боку громадськості, етичних стандартів поведінки прокурора, правил професійної оцінки та атестації. Такий досвід свідчить, що прокуратура в європейській моделі – це не лише правозастосовний орган, а повноцінний суб'єкт публічного адміністрування, що діє на основі стратегічного планування, прозорості й відкритості, а також є відповідальним перед суспільством [132, с. 18-22].

Одним із важливих напрямів удосконалення участі органів публічної влади у законотворчій діяльності є закріплення прозорих механізмів залучення таких інституцій, як Вища рада правосуддя, до підготовки, експертизи та супроводу законопроектів. Як зазначається у дослідженні, хоча органи суддівського врядування не є формальними суб'єктами законодавчої ініціативи в більшості європейських країн, їх роль у формуванні висновків і наданні експертної оцінки проектам нормативно-правових актів є вагомим. Така модель дозволяє поєднати незалежність судової гілки влади з її залученістю до правотворчого процесу без надмірної політизації [71, с. 237-239].

Зокрема, у межах європейської практики, яка описана у статті, акцент зроблено на функціях консультативних рад та експертних органів, що діють при урядах або парламентах. У Бельгії, Німеччині, Франції та Литві проекти законів обов'язково проходять експертизу в дорадчих органах, а також надсилаються для аналізу місцевим органам влади або професійним об'єднанням. В Україні, згідно з Регламентом Верховної Ради, передбачено можливість проведення експертизи законопроектів, однак не завжди цей механізм є ефективним. Авторка пропонує деталізувати повноваження ВРП щодо участі у таких процедурах, зокрема шляхом закріплення в Регламенті парламенту норм про обов'язковість врахування її висновків.

Досвід Литви заслуговує на окрему увагу, адже він демонструє важливість ретельно структурованого процесу підготовки пояснювальних

записок до законопроектів, включно з оцінкою відповідності Європейській конвенції з прав людини, фінансових наслідків та правового впливу. Такий підхід дозволяє органам влади діяти прозоро, чітко формулювати зміст змін і оцінювати їх наслідки. У статті наголошено, що Вища рада правосуддя України має потенціал для активної участі в законотворчому процесі через подання висновків, пропозицій до законопроектів, ініціювання змін у підзаконному регулюванні та створення професійного правового середовища [71, с. 240-242].

У сучасних умовах реформування кримінальної юстиції в Україні особливої уваги заслуговує інститут самотійного здійснення досудового розслідування прокурором. Законодавець, вилучивши функцію загального нагляду та слідчі підрозділи з повноважень прокуратури, залишив за нею низку важливих функцій, серед яких особливе місце займає процесуальне керівництво досудовим розслідуванням. У цьому контексті положення КПК України (зокрема ч. 2 ст. 36) надають прокурору право, у разі необхідності, особисто проводити слідчі (розшукові) дії. Таке формулювання передбачає наявність дискреційних повноважень, що відкриває простір для широкого трактування підстав для втручання прокурора в досудове розслідування [119, с. 254-256].

На міжнародному рівні моделі самотійного розслідування прокурорами різняться залежно від країни. У Франції прокурори здійснюють нагляд за розслідуванням і координують його, а в Німеччині – входять до системи виконавчої влади та виконують обвинувачувальні функції, маючи право проводити слідчі дії. У США прокуратура (аторнейська служба) діє більш автономно, самотійно організовує розслідування у справах федерального рівня. У КНР і Японії прокурори мають функцію розслідування певних категорій злочинів, що пов'язані з державними посадовцями та корупцією. Аналогічні повноваження мають прокурори в Бразилії, особливо в резонансних справах, що вимагають незалежного процесуального підходу.

Така диференціація свідчить про складність вибору оптимальної моделі для України.

Автор статті справедливо наголошує, що в українському законодавстві відсутні чіткі критерії застосування права прокурора на особисте проведення досудового розслідування. Це породжує ризики зловживання, правової невизначеності та конфліктів із принципом розподілу функцій між суб'єктами кримінального провадження. З огляду на аналіз міжнародного досвіду, доцільним є закріплення в КПК України переліку виключних випадків, коли прокурор має право особисто здійснювати слідчі дії – наприклад, у разі суспільного резонансу, неналежного виконання вказівок, конфлікту інтересів або порушень підслідності. Такий підхід посилив би правову визначеність, забезпечив баланс між наглядовими та слідчими повноваженнями прокуратури та відповідав би європейським правовим стандартам [119, с. 257-259].

Інституційна роль прокуратури у правових державах визначається не лише функціональним навантаженням, а й її місцем у системі публічної влади. Як слушно зазначає І. Шендрік, у більшості країн Європи прокуратура не є частиною виконавчої вертикалі, а натомість виступає як незалежний або напівнезалежний орган, покликаний забезпечувати законність у сфері публічного інтересу. Зокрема, у ФРН прокуратура формально є частиною виконавчої влади, однак організаційно підпорядковується міністру юстиції, тоді як процесуально діє автономно. У Франції прокурори належать до судової магістратури, однак все ще виконують завдання в межах Міністерства юстиції, що дозволяє ефективно поєднувати централізований підхід з функціональною незалежністю [127, с. 173-175].

Автор акцентує на тому, що ключовими тенденціями розвитку прокуратур є деполітизація, посилення прозорості та впровадження зовнішнього контролю. У Швеції, Данії та Нідерландах діяльність прокурора підзвітна парламентським і громадським структурам, що підвищує рівень

довіри та зменшує ризики зловживань. Застосування механізмів електронного врядування, автоматизованих систем розподілу справ, онлайн-звітування та відкритих баз даних у країнах ЄС дозволяє посилити підзвітність прокуратури, не порушуючи її незалежності. Така модель є надзвичайно цінною для України, яка перебуває в активному процесі трансформації своєї прокуратури відповідно до стандартів ЄС.

У підсумку, аналізований зарубіжний досвід дозволяє зробити висновок про необхідність подальшої інституційної адаптації української прокуратури. Йдеться про закріплення її незалежного статусу на рівні Конституції, визначення чітких механізмів взаємодії з іншими гілками влади, реформування дисциплінарної та етичної відповідальності, а також про запровадження прозорих механізмів кадрового добору. Україна вже має нормативну базу для цих змін (Конституція України, Закон «Про прокуратуру»), проте ефективне впровадження вимагатиме як політичної волі, так і широкого використання позитивного зарубіжного досвіду, якого у сфері прокурорського адміністрування накопичено достатньо [127, с. 176-178].

Порівняльно-правовий аналіз організації діяльності Державного бюро розслідувань України та аналогічних інституцій зарубіжних країн засвідчує наявність суттєвих відмінностей, що зумовлені не лише історико-правовим розвитком, а й особливостями адміністративного устрою. Як вказує Р.М. Савчук, у США, Ірландії, Австрії, Хорватії та Норвегії функціонують органи, що здійснюють розслідування злочинів, вчинених посадовими особами, які можуть бути або частиною поліції, або діяти в умовах подвійного підпорядкування – поліції та прокуратурі. ДБР, у свою чергу, поєднує у собі повноваження щодо протидії корупційним, службовим та військовим злочинам, що виділяє його як унікальну інституцію серед органів кримінальної юстиції [104, с. 100-105].

Особливої уваги заслуговує структура та функціонал Федерального бюро розслідувань США. Це багаторівнева система, яка охоплює як

оперативно-розшукові, так і аналітичні, міжнародні та інформаційні підрозділи. ФБР функціонує під загальним керівництвом федерального прокурора, що дозволяє досягати високого рівня координації з іншими правоохоронними структурами. Водночас ДБР в Україні, хоча і позиціонується як аналог ФБР, не має аналогічного впливу на систему національної безпеки, зокрема через обмеження щодо контррозвідувальних функцій, координації міжвідомчої діяльності та міжнародного співробітництва, яке здійснюється наразі переважно через НАБУ або прокуратуру.

Вивчення досвіду Австрії, Хорватії та Норвегії також демонструє важливість створення спеціалізованих органів з розслідування економічних, корупційних і тяжких кримінальних правопорушень із широкими повноваженнями у сфері незалежного процесуального керівництва. Такий досвід підтверджує, що ефективність роботи органів, подібних до ДБР, залежить не лише від формального статусу, а й від гнучкої організаційної моделі, що враховує особливості політичної системи, наявність спеціальних підрозділів, незалежних джерел фінансування та прозорих процедур призначення керівництва. Автор справедливо наголошує: імплементація зарубіжного досвіду має відбуватися з урахуванням українських реалій, бути концептуальною, а не фрагментарною, і супроводжуватися нормативною деталізацією механізмів реалізації адміністративно-правового статусу ДБР [104, с. 102-105].

### **3.2. Проблемні аспекти реформування організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури**

У процесі реформування органів прокуратури України на сучасному етапі особливої актуальності набуває необхідність вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління. Зміни, що

відбуваються у сфері діяльності прокуратури, зумовлені трансформаціями політичної, правової та соціальної систем держави, потребами адаптації до європейських стандартів правопорядку та забезпечення прав і свобод громадян. Прокуратура, як інституція, що здійснює нагляд за додержанням законності в публічній сфері, потребує нових підходів до своєї організації, координації з іншими органами державної влади, а також забезпечення ефективного управління.

Реформування публічного управління у прокуратурі пов'язане з подоланням низки проблем, серед яких – нечіткість розподілу функцій між структурними підрозділами, надмірна централізація, недостатня прозорість процедур прийняття рішень та обмеженість механізмів залучення громадськості до формування політики у сфері правопорядку. Наявність таких недоліків створює труднощі в реалізації стратегічних цілей реформ, що передбачають посилення довіри суспільства до прокуратури, оптимізацію її функціонування та підвищення рівня відповідальності посадових осіб.

Особливої уваги потребує питання взаємодії прокуратури з іншими органами публічного управління, оскільки ефективна координація є запорукою належного виконання завдань у сфері дотримання законності. Наявність прогалин у законодавстві щодо механізмів такої взаємодії, а також відсутність дієвих інструментів контролю з боку громадськості обмежують ефективність реалізації публічної політики в цій сфері. Водночас в умовах сучасних викликів, таких як збройна агресія проти України, необхідність забезпечення правопорядку в умовах воєнного стану надає реформі прокуратури особливої ваги.

Одним із центральних викликів реформування організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури є відсутність чіткого нормативного механізму, який би забезпечував правову визначеність при реалізації конституційних гарантій прокурорів. Зокрема, проблема стосується розмежування повноважень у питаннях звільнення прокурорів, що особливо

актуалізується у зв'язку з процесами кадрового перезавантаження. Це вимагає не лише вдосконалення законодавства, а й запровадження судової практики, яка забезпечує єдність підходів до тлумачення та застосування норм.

Значною мірою проблематика правової визначеності у сфері трудових гарантій прокурорів зосереджується навколо персонального попередження про звільнення. Попри формальну наявність такої гарантії в законодавстві, фактична практика її застосування виявляється неоднозначною. Законодавець встановив виняткові положення щодо звільнення прокурорів, але механізм їх реалізації не завжди відповідає вимогам правової визначеності та принципам верховенства права.

Особливо дискусійним є питання, чи можна вважати законодавче закріплення про попередження всіх прокурорів про звільнення як таке, що відповідає критерію «персональності». Відсутність ідентифікації конкретної особи у таких повідомленнях унеможлиблює визнання їх належними з правової точки зору. Це, у свою чергу, створює ризики для оскарження звільнень та зменшує ефективність кадрових змін у системі прокуратури [115].

У сучасних умовах особливої ваги набуває формування дієвого організаційно-правового механізму, який би забезпечував належне виконання функцій прокуратури в умовах змінюваних суспільно-політичних обставин. Після здобуття незалежності Україна стала на шлях реорганізації не лише економічної та політичної системи, а й системи публічного управління, в тому числі в органах прокуратури. Трансформація цієї інституції вимагала не лише формального закріплення нових функцій, а й їх реального забезпечення відповідно до європейських стандартів захисту прав людини та верховенства права.

Зокрема, одним із ключових питань стало оновлення функціонального наповнення діяльності органів прокуратури, виходячи з вимог Конституції України та законів, які окреслюють виключну компетенцію прокуратури у забезпеченні правопорядку, представництві інтересів держави та

громадянина, а також здійсненні нагляду за дотриманням законності в різних сферах. Реформа прокурорської системи, започаткована ще у 2014 році, стала відповіддю на суспільний запит щодо підвищення прозорості, відповідальності та підзвітності прокурорських органів.

Особливе значення ця реформа набуває в умовах воєнного стану, коли функції прокуратури розширюються з урахуванням викликів, пов'язаних із збройною агресією проти України. Зміни стосуються не лише організаційної структури, а й правового інструментарію, зокрема впровадження нових статей до кримінального процесуального законодавства, які адаптують діяльність прокурорів до умов обмеження конституційних прав і свобод, спричинених воєнним станом [106].

Ще одним важливим аспектом реформування організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури є питання доцільності надання прокуратурі повноважень щодо представництва інтересів держави в цивільному процесі. Незважаючи на те, що однією з ключових цілей реформи прокуратури у 2014–2016 роках було зосередження її діяльності переважно в межах кримінального процесу, реальна судова практика демонструє зростання кількості справ, у яких прокурори виступають ініціаторами звернення до суду поза межами кримінального провадження.

Згідно із чинним законодавством, така участь прокурора допускається лише у виняткових випадках, зокрема коли компетентний орган не вживає належних заходів щодо захисту інтересів держави або коли такий орган відсутній. Проте на практиці прокурори нерідко формально дотримуються процедурних вимог, іноді повідомляючи компетентний орган про виявлені порушення лише за кілька днів до подачі позову. Це викликає обґрунтовані сумніви у правомірності таких дій, оскільки не забезпечується надання «розумного строку» для реагування, що суперечить як національному законодавству, так і європейським стандартам.

Судова практика останніх років засвідчує, що в окремих випадках суди почали критично оцінювати подібну поведінку прокурорів, відмовляючи в задоволенні позовів через недотримання вимог статті 23 Закону України «Про прокуратуру». Така ситуація підкреслює наявність правового дисбалансу у взаємовідносинах між органами прокуратури та іншими суб'єктами публічної влади, а також засвідчує, що існуючі положення законодавства потребують подальшого вдосконалення з метою недопущення дублювання функцій різних органів та забезпечення принципу рівності сторін у судовому процесі [28].

Важливою складовою реформування організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури є удосконалення організаційного забезпечення їхньої діяльності. В умовах реформ, що тривають, ключовим викликом залишається забезпечення чіткої і системної організації роботи прокуратури, яка б відповідала вимогам сучасного демократичного суспільства. Це стосується як внутрішньої побудови, так і зовнішніх аспектів, пов'язаних із реалізацією конституційних функцій прокуратури.

Організаційне забезпечення діяльності прокуратури має подвійне значення – у широкому та вузькому сенсах. У широкому розумінні воно охоплює комплекс усіх засобів, заходів і ресурсів, необхідних для ефективного функціонування органів прокуратури, включаючи фінансування, кадрове забезпечення, інформаційне супроводження, матеріально-технічну базу та впровадження інновацій. У вузькому сенсі – це набір управлінських рішень, адміністративних дій та допоміжних процесів, що забезпечують узгоджену та ефективну роботу прокурорської системи.

Незважаючи на закріплення питань організаційного забезпечення у Законі України «Про прокуратуру», нормативне регулювання зводиться переважно до фінансування і матеріально-технічної підтримки, що звужує зміст цього поняття. Тому актуальним залишається питання розширення законодавчого розуміння організаційного забезпечення та включення до нього

інших компонентів, зокрема – інформаційної, кадрової, технологічної та інституційної підтримки [60].

Удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури неможливе без системного підходу до правового регулювання взаємодії прокуратури з іншими суб'єктами публічної адміністрації. Саме ефективна взаємодія є необхідною передумовою виконання прокуратурою її конституційно визначених функцій. Відсутність належних правових формулювань та уніфікованих підходів до процедур такої взаємодії ускладнює як реалізацію повноважень прокурорів, так і налагодження конструктивного міжінституційного співробітництва.

Законодавчі акти визначають широке коло повноважень прокуратури, зокрема підтримання публічного обвинувачення, представництво інтересів держави у суді, процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, нагляд за дотриманням законів під час обмеження свободи осіб тощо. Водночас питання, яким чином має відбуватися взаємодія прокуратури з іншими органами виконавчої та законодавчої влади, врегульовано недостатньо чітко, що викликає прогалини у практичному застосуванні.

Потреба в оновленні законодавчої бази зумовлена також розбіжностями між положеннями Конституції України та Закону України «Про прокуратуру» щодо функцій прокуратури. Такі невідповідності створюють правову невизначеність і потребують термінового врегулювання. Належне унормування адміністративно-правових засад взаємодії прокуратури із суб'єктами публічної адміністрації дозволить підвищити ефективність реалізації її повноважень і сприятиме встановленню прозорих та передбачуваних процедур міжінституційного співробітництва [99].

Успішне реформування органів прокуратури вимагає врахування загального контексту реформ публічного управління, зокрема тих, що відбуваються у суміжних гілках влади – насамперед у системі судової влади. Реформа судоустрою, започаткована в Україні в межах конституційних змін,

демонструє взаємозалежність між стабільністю судової системи та ефективністю інших інституцій, включаючи прокуратуру. Оскільки суд і прокуратура в демократичному суспільстві мають діяти в єдиному правовому просторі, їхнє реформування має бути узгодженим та взаємопов'язаним.

Одним із викликів у цьому процесі є відсутність у Конституції України чіткого визначення структурного складу судової влади, що створює простір для правової невизначеності. Як і у випадку з прокуратурою, така невизначеність негативно позначається на незалежності, функціональності та прозорості цих органів. У свою чергу, це позначається і на механізмах координації між ними, адже нечіткі межі повноважень та процедур унеможливають ефективну взаємодію в межах одного правового поля.

Особливої уваги заслуговує необхідність узгодження реформи прокуратури із засобами забезпечення незалежності суддів та судових установ. Аналогічно до судової системи, реформування прокуратури потребує оновлення як законодавчих положень, так і інституційного дизайну, зокрема через створення або посилення органів внутрішнього самоврядування, контролю та етичного регулювання. Це дозволить не лише підвищити ефективність координації, а й забезпечити взаємну підзвітність і баланс в системі стримувань і противаг [131].

Реформування органів прокуратури передбачає не лише зміну їх структури чи повноважень, а й оновлення процесуального підходу до реалізації функцій прокурора, зокрема в умовах судового розгляду. Одним із актуальних напрямів удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління в цій сфері є забезпечення стабільності та чіткості правової позиції прокурора під час підтримання публічного обвинувачення. Прокурор повинен не лише доводити винуватість особи, а й реагувати на виявлені порушення у кримінальному процесі, що може призводити до зміни формулювання обвинувачення.

До типових причин зміни прокурором обвинувачення у суді належать виявлення порушень під час досудового розслідування, неповнота або суперечливість доказової бази, зміна показань потерпілих або свідків, а також надходження нових доказів під час судового розгляду. Ці чинники створюють серйозні процесуальні виклики для прокурора, адже кожна зміна обвинувачення вимагає дотримання встановлених процедур, забезпечення права на захист та належного інформування всіх учасників процесу.

Особливу складність становить ситуація, коли прокурор змінює обвинувачення не лише щодо фізичної особи, а й ініціює провадження стосовно юридичної особи. Таке обвинувачення потребує додаткової доказової бази, нових процесуальних рішень і погодження на рівні вищих прокурорів, що значно ускладнює організаційно-правове забезпечення судового провадження. Цей аспект свідчить про необхідність подальшої спеціалізації прокурорів та розробки чітких алгоритмів дій у подібних ситуаціях [66].

Важливою умовою ефективного функціонування органів прокуратури в системі публічного управління є дотримання принципу політичної нейтральності. Цей принцип, будучи закріпленим у Законі України «Про прокуратуру» як одна із засад діяльності прокуратури, покликаний гарантувати незалежність прокурорів від будь-якого політичного впливу. Однак на практиці його реалізація нерідко викликає труднощі, зокрема в умовах суспільно-політичної поляризації та підвищеного суспільного тиску на правоохоронні органи.

Проблемність цього принципу виявляється, зокрема, у процесі відводу прокурора в кримінальному провадженні. Відсутність політичної нейтральності може розцінюватися як порушення вимог несумісності або як обставина, що викликає обґрунтовані сумніви в неупередженості прокурора. У такому випадку виникає необхідність ретельної правової оцінки кожного конкретного випадку прояву політичної заангажованості, що потребує

додаткових процесуальних гарантій та механізмів захисту прав учасників кримінального провадження.

На доктринальному рівні доведено, що політична нейтральність має переважно функціональний характер і стосується безпосередньо поведінки прокурора як у службовій діяльності, так і поза її межами. Формальне дотримання цього принципу не завжди унеможлиблює його порушення у формі демонстрації політичних уподобань, прихильності до певних політичних сил або участі у політичній діяльності. Тому актуальним є запровадження ефективного контролю за дотриманням цього принципу з боку органів прокурорського самоврядування та дисциплінарних комісій [27].

Одним із найбільш дискусійних аспектів у процесі реформування організаційно-правового механізму прокуратури є реалізація функції представництва інтересів держави в суді. Законодавець визначив, що така діяльність здійснюється лише у виключних випадках, проте сама суть понять «інтереси держави» та «виключний випадок» залишається правовою категорією, яка не має чіткого тлумачення. Це відкриває широке поле для судової інтерпретації та створює правову невизначеність у практиці застосування цієї норми.

У науковій літературі підкреслюється, що об'єктом реалізації представницької функції прокуратури є саме публічний інтерес – усвідомлена та закріплена в праві потреба, задоволення якої є корисним для значної частини суспільства. Проте такі інтереси не завжди легко ідентифікувати або відокремити від корпоративних чи приватних інтересів окремих державних органів. Унаслідок цього, прокурор змушений самостійно оцінювати наявність інтересу держави у кожній конкретній справі, обґрунтовуючи свою позицію у позовній заяві.

Практика застосування цієї норми Верховним Судом свідчить про наявність сталого підходу до визнання того, що поняття «інтереси держави» є оціночним, а його зміст визначається судом у кожному конкретному випадку.

Водночас надмірна формалізація цього поняття, на думку суду, може створити перепони у захисті суспільно значущих інтересів. Це підтверджує необхідність формування чітких, але достатньо гнучких методичних підходів для визначення публічного інтересу в контексті представницької функції прокуратури [105].

Серед проблем, які постають у процесі реформування організаційно-правового механізму діяльності органів прокуратури, особливе місце посідає питання її місця в системі поділу влад. У науковій площині досі точаться дискусії щодо того, до якої гілки влади належить прокуратура – законодавчої, виконавчої чи судової. Конституційна реформа 2016 року намагалася надати відповідь на це запитання, формально віднісши прокуратуру до органів, які здійснюють правосуддя. Проте вказана позиція викликає сумніви у багатьох науковців та практиків.

Актуальним залишається питання формального закріплення особливого статусу прокуратури як автономної та самостійної структури в межах державного механізму. Серед аргументів на користь цієї позиції називають функціональну відокремленість прокуратури, її роль як балансу між різними гілками влади та історичну традицію незалежного розвитку цього органу. Відсутність чіткого конституційного визначення породжує невизначеність і в практиці взаємодії з іншими державними органами, що знижує ефективність управлінських рішень та ускладнює механізми координації.

Крім цього, викликає сумніви доцільність збереження за прокуратурою не кримінальних функцій, таких як загальний нагляд чи представництво в адміністративних справах. У більшості країн Європейського Союзу прокурори виконують виключно функції, пов'язані з кримінальним переслідуванням, тоді як решта повноважень передані іншим органам. Саме тому одним із напрямів реформи має стати законодавче закріплення прокуратури як органу державної влади у сфері кримінального судочинства, без надання їй надлишкових повноважень [124].

Успішне реформування органів прокуратури в Україні потребує орієнтації на досвід країн Європейського Союзу, які вже пройшли шлях системної трансформації цих інституцій. Як показує аналіз, у більшості країн ЄС прокуратура функціонує не лише як орган кримінального переслідування, а й як важливий суб'єкт публічного управління, відповідальний за дотримання принципу верховенства права. Важливою ознакою є відсутність надмірної концентрації повноважень в руках керівництва прокуратури: моделі, запроваджені у Франції, Німеччині, Італії передбачають наявність систем стримувань і противаг у межах самої прокурорської системи, що підвищує її стійкість до політичного впливу [30, с. 28-29].

Автори статті справедливо підкреслюють, що одним із основних здобутків реформ у ЄС є прозорість процедур добору та кар'єрного просування прокурорів. У Німеччині, Австрії та Чехії існують чіткі кваліфікаційні вимоги, передбачено конкурсний добір і постійне підвищення кваліфікації. Натомість в Україні реформи прокуратури не змогли остаточно подолати вплив політичних чинників на кадрові рішення. Це призводить до девальвації інституту доброчесності, втрати довіри до прокурорського корпусу та порушення принципу справедливого управління в публічній сфері.

Окремо у статті наголошується на важливості запровадження механізмів зовнішнього контролю за діяльністю прокуратури. У багатьох країнах ЄС діють незалежні наглядові або дорадчі органи, які забезпечують підзвітність прокуратури суспільству без втручання у процесуальну автономію. В Україні натомість спроби створити подібні інституції залишаються фрагментарними. Відсутність інституціоналізованого механізму контролю з боку громадськості створює ризики самозамкненості прокурорської системи, знижуючи її адаптивність до змін і відкритість до суспільного запиту [30, с. 30-32].

Одним із ключових напрямів реформування органів прокуратури в Україні є наближення їхньої діяльності до європейських стандартів, що передбачає зміну територіальної організації системи органів публічної влади.

Зокрема, йдеться про необхідність перерозподілу повноважень між центральними та регіональними органами прокуратури, що має сприяти зменшенню дублювання функцій, забезпеченню прозорості управлінських процедур та підвищенню ефективності здійснення прокурорського нагляду. Така трансформація є необхідною умовою для подолання залишків централізованої та надмірно ієрархізованої моделі управління.

Зміни в адміністративно-територіальному устрої, що відбуваються в межах загальної децентралізації, також вимагають приведення структури органів прокуратури у відповідність до нових умов. Йдеться не лише про технічну адаптацію мережі установ до укрупнених районів чи новоутворених громад, а й про концептуальне переосмислення їхньої ролі в новій системі публічного управління. Практика свідчить, що відсутність достатньої гнучкості в організації діяльності прокуратури в умовах швидкої трансформації територіальної основи держави призводить до функціональних дисбалансів та уповільнює процес реформування.

Інституційна адаптація прокуратури в умовах адміністративно-територіальної реформи повинна супроводжуватися нормативним забезпеченням нових принципів взаємодії між державними органами. Особливої уваги потребує закріплення процедур координації дій прокуратури з органами місцевого самоврядування, що є новими учасниками публічного управління з посиленими повноваженнями. Розробка таких нормативних актів повинна базуватися на досвіді європейських країн, де подібні реформи мали успіх завдяки комплексному підходу до розподілу відповідальності на різних рівнях управління [9].

Однією з ключових проблем є законодавча невизначеність статусу прокуратури в новій системі координат, де префекти, місцеві ради, виконавчі комітети та об'єднані територіальні громади формують новий правовий ландшафт. Відсутність системного законодавства про адміністративно-територіальний устрій та ефективної координації між законодавчими актами,

що регулюють функціонування органів влади на регіональному рівні, гальмує запровадження цілісного підходу до контролю та нагляду. Як наслідок спостерігається дублювання функцій, конфлікти юрисдикцій, і як результат зниження ефективності публічного управління, в тому числі прокурорського.

Не менш важливою є проблема формального характеру ряду нормативних актів, що визначають засади функціонування місцевого самоврядування та регіональної політики. Прийняті документи, зокрема Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [98], фактично стали підґрунтям для стратегічних перетворень, однак багато з їхніх положень залишилися на рівні декларацій.

Законопроекти, які мали б забезпечити глибину й цілісність децентралізаційної реформи, зокрема законопроект № 2217а щодо внесення змін до Конституції України в частині децентралізації [81], так і не були прийняті. У результаті – відсутня необхідна нормативна база для формування виконавчих органів обласних і районних рад, що ускладнює повноцінне функціонування системи публічної влади та реалізацію прокурорського нагляду на цих рівнях.

Водночас, незавершеність конституційної реформи щодо статусу прокуратури, яка втратила функцію загального нагляду [82], але не отримала повноцінної заміни у вигляді дієвого механізму організації контролю над органами публічної влади, наприклад в вигляді інституту префектів, призвела до утворення «контрольного вакууму» в частині забезпечення законності діяльності органів місцевого самоврядування.

### **3.3. Сутність нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України**

У контексті сучасних перетворень, які відбуваються в Україні, реформування органів прокуратури є одним із пріоритетних напрямів

вдосконалення системи публічного управління. Нова організаційно-правова модель ґрунтується на поєднанні кращих європейських практик і національних напрацювань, що дозволяє не лише підвищити ефективність прокуратури, а й зміцнити довіру суспільства до її діяльності. Розвиток прокуратури як інституції, що забезпечує законність і захист прав громадян, нерозривно пов'язаний із запровадженням прозорих механізмів контролю, належної взаємодії зі складовими публічної влади та дотриманням принципу верховенства права.

У рамках нової організаційно-правової моделі пропонується, передусім, акцентувати увагу на впровадженні сучасних управлінських інструментів, які враховують специфіку діяльності органів прокуратури. Це включає оптимізацію структурної побудови, посилення вертикальних і горизонтальних комунікацій, а також розширення можливостей для професійного розвитку прокурорів. Важливим завданням стає формування чіткої ієрархії з урахуванням принципів децентралізації та самоврядності, водночас не послаблюючи процесуального нагляду і внутрішньої дисципліни.

Ключовою ознакою такої моделі є впровадження нових антикорупційних інструментів, зокрема системи внутрішнього моніторингу та етичних стандартів для працівників прокуратури. Передбачається, що регулярна переатестація, електронний документообіг і розвиток цифрових платформ сприятимуть прозорості роботи прокуратури. Додатковим чинником, що зміцнює нову модель, є активна співпраця з громадянським суспільством і міжнародними партнерами, які можуть надати експертну та технічну допомогу у процесі реформування.

Зрештою, впровадження зазначеної організаційно-правової моделі має забезпечити належний баланс між незалежністю органів прокуратури та ефективною підзвітністю перед суспільством. Залучення кращих європейських практик допоможе скоротити відстань між очікуваннями

громадськості і реальними результатами роботи прокуратури, створивши більш відкриту, гнучку й результативну систему публічного управління.

На переконання О. В. Хорсуненка, вагоме підґрунтя для формування нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України полягає у забезпеченні процесуальної самостійності прокурорів. Автор указує, що таке відокремлення має здійснюватися як у організаційному, так і у функціональному вимірах, обов'язково передбачаючи узгоджену координацію з органами виконавчої влади й судовою системою. Саме збалансоване поєднання незалежності та взаємодії із суміжними структурами здатне гарантувати ефективність здійснення прокурорських повноважень і водночас забезпечувати рівень довіри суспільства. [123].

Одним із ключових елементів зазначеної моделі вбачається спеціалізація прокуратури, що виражається у створенні антикорупційних, ювенальних та військових підрозділів, розрахованих на оперативне реагування на конкретні виклики у сфері правопорядку. Така спеціалізація, як стверджується в роботі, сприяє зосередженню ресурсів на пріоритетних напрямках і підвищує рівень професіоналізму прокурорів.

Важливу роль відіграє і запровадження прозорих механізмів оцінювання результативності діяльності прокуратури, що посилює внутрішню дисципліну й гарантує послідовність у реалізації державної політики. З урахуванням досвіду країн ЄС, автор наголошує на науково обґрунтованих підходах до побудови управлінської структури, яка водночас є гнучкою та орієнтованою на довгострокове утвердження принципів законності й верховенства права

Науковці підкреслюють, що формування якісної системи публічного управління ґрунтується насамперед на принципах відкритості й підзвітності, які покликані забезпечити належний рівень суспільної довіри до владних інституцій. Враховуючи це, нова організаційно-правова модель публічного управління в органах прокуратури України має передбачати ефективні механізми громадського контролю та прозорої взаємодії між прокуратурою і

рештою суб'єктів публічної влади. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, ухвалених органами прокуратури, а також забезпечує адекватне реагування на нові виклики в кримінально-правовій сфері[64].

Суттєва увага приділяється впровадженню системного аналізу управлінських процесів, коли кожен структурний підрозділ має чітко визначену функцію, взаємодіє з колегами задля належного обміну інформацією і швидко реагує на динаміку зовнішнього середовища. В цьому контексті вирішальну роль відіграє принцип оптимального розподілу повноважень і відповідальності між різними рівнями прокурорських органів – від центральних до місцевих. Така організаційна структура посилює спроможність прокуратури оперативно виконувати покладені на неї завдання і загалом підвищує результативність публічного управління.

Важливе значення має й належне правове забезпечення управлінської діяльності та реалізація інституційних інновацій, спрямованих на утвердження верховенства права в діяльності кожного посадовця. Для органів прокуратури це означає запровадження структурованих процедур ухвалення рішень, узгоджене застосування сучасних управлінських методів і регулярний моніторинг ефективності роботи. Саме за таких умов можливо гарантувати, що нова модель публічного управління буде водночас гнучкою, прозорою та здатною продуктивно слугувати публічним інтересам.

На переконання Р. Мазурика, ефективність запровадження нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України безпосередньо залежить від її узгодженості з міжнародними стандартами та врахування позитивного досвіду зарубіжних країн. Автор указує, що практики Німеччини, Польщі, Франції та інших держав-членів ЄС демонструють важливість чіткого розмежування функцій між різними рівнями прокуратури та запровадження механізмів системного контролю за їх виконанням. Такий підхід уможливорює підвищення прозорості управлінських

процедур і зміцнює довіру громадськості до результатів діяльності прокурорів [57].

Окремий наголос робиться на спеціалізації та взаємозв'язку суддівського і прокурорського корпусу, завдяки чому забезпечується обмін досвідом та оперативне реагування на складні виклики у сфері кримінальної юстиції. Зокрема, звертається увага на французьку модель, у межах якої прокурор може на певних етапах кар'єри обіймати суддівську посаду і навпаки. Подібна практика, як зауважує науковець, збагачує професійні компетенції фахівців та стимулює вдосконалення управлінських рішень, ухвалюваних в органах прокуратури.

Автор також підкреслює, що для успішного реформування регіональних прокуратур важливо створити єдиний навчальний осередок, який здійснюватиме підготовку як прокурорів, так і суддів. Тісна координація між цими двома компонентами системи правосуддя дасть змогу сформувати спільне бачення дотримання верховенства права й посилить інституційну спроможність прокуратури. Поєднання описаних складових, на думку дослідника, стане міцним підґрунтям для переходу до сучасної та ефективної моделі публічного управління в органах прокуратури України.

На думку Р. Б. Левочка, Л. С. Гандзюк та А. М. Потинського, подальший розвиток публічного управління в органах прокуратури України тісно пов'язаний із запровадженням цифрових платформ і технологій, які дозволяють суттєво модернізувати взаємодію прокурора зі слідчими та іншими учасниками кримінального процесу. Автори наголошують, що активна інтеграція електронних засобів комунікації дає змогу прокуророві оперативніше відстежувати дотримання процесуальних норм під час досудового розслідування, зокрема завдяки безперервному онлайн-доступу до відповідних документів і можливості швидко реагувати на будь-які недоліки чи порушення [54].

Окремої уваги заслуговує акцентування на необхідності створення єдиної міжвідомчої цифрової системи. Застосування такої платформи, на переконання дослідників, допоможе уникнути дублювання зусиль і сприятиме ефективному обміну інформацією між прокурорами та правоохоронними підрозділами. Крім того, широке використання електронних доказів та автоматизованих процедур, орієнтованих на захист прав учасників кримінального провадження, поступово формує новий формат організаційно-правових відносин у прокуратурі, що відповідає європейським стандартам прозорості й підзвітності.

Зрештою, цифровізація прокурорського нагляду має стати складовою комплексної реформи вітчизняної прокуратури, спрямованої на посилення професійної автономії прокурорів, забезпечення кращої взаємодії з іншими державними органами та підвищення рівня довіри до органів правопорядку. Упровадження інноваційних технологій на кожному етапі досудового розслідування, як підкреслюється в публікації, є вагомим чинником формування нової організаційно-правової моделі, заснованої на верховенстві права та найкращих міжнародних практиках.

На переконання Т. В. Шлапка та А. С. Шапошника, сучасний розвиток прокуратури в Україні не можна оцінювати у відриві від напрацювань зарубіжних країн, котрі досягли високого рівня ефективності у протидії злочинності та захисті прав і свобод людини. Зокрема, досвід США і провідних європейських держав дає приклади різних моделей організації органів прокуратури – від доволі децентралізованого інституту в Сполучених Штатах, де прокуратура функціонує у формі «атторнейської служби» й підпорядкована Міністерству юстиції, до системи прокуратури Франції, що належить до сфери судової влади, з широкими повноваженнями прокурорів у досудовому розслідуванні та підтриманні публічного обвинувачення [128].

Автори наголошують, що для національного права України ці приклади насамперед цікаві способом, у який гарантується автономія прокурорів та

забезпечується дієвий парламентський або урядовий контроль. У Німеччині та Естонії, приміром, прокурори мають статус державних службовців, водночас користуються високим рівнем незалежності. Подібний підхід, підкріплений чітким розмежуванням владних повноважень і належним матеріальним забезпеченням, на думку дослідників, може бути адаптований до вітчизняних реалій та сприяти удосконаленню організаційно-правового механізму роботи української прокуратури.

Водночас наголошується, що механічне перенесення іноземних схем може порушити самобутність української моделі прокуратури. Тому важливо зберегти національні традиції та напрацювання, водночас цілеспрямовано засвоюючи найкращі практики інших держав. Зокрема, актуальними залишаються питання істотного посилення гарантій процесуальної самостійності прокурорів, розмежування політичної та професійної складових у їхній діяльності, а також постійне вдосконалення взаємодії з судовою та виконавчою гілками влади.

У статті П. Я. Доллінера наголошується, що відсутність комплексного підходу до формування механізмів державного управління органами прокуратури у період 2014 – першої половини 2019 років негативно вплинула на ефективність їхньої роботи. Дослідник звертає увагу на те, що правовий та організаційний механізми опинилися у стані суперечності між собою, оскільки законодавчі зміни про діяльність прокуратури та підпорядкованих їй органів не були належно узгоджені. Така ситуація призвела до того, що норми Конституції, спеціальних законів та підзаконних актів фактично «розійшлися» і поставили під загрозу належну реалізацію прокурорських функцій [34].

Автор окремо підкреслює, що реформування прокуратури в зазначений час більше нагадувало нову трансформацію окремих її елементів «у відриві» одне від одного, ніж цілісний поступ. Унаслідок цього правовий механізм виявився непослідовним, а організаційний механізм – зламанним: від прокурорів вимагали результатів, притаманних іншим правоохоронним

органам, тоді як звичні важелі впливу на слідчих та оперативні служби були значною мірою зведені нанівець. Саме таке взаємне блокування, за оцінкою науковця, і стало причиною погіршення дотримання законності та безкарності посадових осіб.

На думку П. Я. Доллінера, основним шляхом виправлення ситуації має стати відновлення збалансованого правового та організаційного механізмів, що передбачає як чітку регламентацію функцій органів прокуратури, так і підпорядкованих їм органів, так і відновлення дієвих важелів прокурорського нагляду та координації. Такий підхід, підсумовує автор, дасть змогу забезпечити більш узгоджену діяльність усіх структур, уповноважених на боротьбу зі злочинністю, та повернути прокуратурі роль гаранта захисту прав і свобод громадян.

О. М. Павленко у своїй дисертаційній роботі акцентує увагу на тому, що становлення нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України вимагає не лише структурної перебудови, а й глибоких функціональних змін. Науковець обґрунтовує необхідність розмежування адміністративних, наглядових та процесуальних функцій, що уможливило уникнення дублювання повноважень і забезпечує більш ефективне виконання завдань прокуратури. Такий підхід повністю узгоджується з європейськими стандартами, де діяльність прокуратури підпорядковується не лише принципу законності, але й принципам функціональної спеціалізації та публічної відповідальності [69].

Особливої актуальності, на думку автора, набуває інтеграція системи органів прокуратури в єдиний простір публічного управління, в якому прокуратура функціонує не ізольовано, а у взаємодії з іншими суб'єктами державного управління. У цьому контексті Павленко підкреслює важливість управлінської координації, чітко регламентованої нормативно-правовими актами. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість рішень, уникнути

конфліктів компетенції та сформувати дієвий контроль за реалізацією функцій органів прокуратури на всіх рівнях – від центрального до місцевого.

Науковець також наголошує на потребі впровадження інституційної гнучкості як ключової ознаки нової моделі публічного управління. Це передбачає можливість своєчасного оновлення організаційних структур прокуратури відповідно до викликів, що постають перед державою, а також адаптації управлінських практик до стандартів ЄС. Павленко пропонує модель прокуратури, у якій внутрішня ієрархія базується на взаємоповазі, підзвітності та прозорості управлінських рішень, що є запорукою високої якості державного управління у сфері захисту прав людини та правопорядку.

О. І. Скибенко у своїй дисертації ґрунтовно обґрунтовує потребу у трансформації прокуратури України з традиційного контрольного-наглядового органу в сучасний європейський правозахисний інститут. Науковець вважає, що саме зміна конституційно-правового статусу прокуратури має стати центральним завданням реформування. Зокрема, автор наголошує на необхідності забезпечення автономності прокуратури, її деполітизації та чіткого розмежування функцій відповідно до стандартів європейських демократій. У цьому контексті пропонується переглянути процедуру призначення Генерального прокурора, делегувавши це повноваження професійному прокурорському середовищу, що сприятиме мінімізації політичного впливу [110].

Важливим елементом нової організаційно-правової моделі, запропонованої Скибенком, є цифровізація функцій прокуратури та впровадження механізмів електронного голосування і цифрового підпису в кадрових процесах. Це, на думку науковця, посилить прозорість, ефективність і підзвітність інституції. Він також пропонує перехід від застарілої функції загального нагляду до функції правового моніторингу, що передбачає попереджувальну, аналітичну та мінімально інвазивну діяльність, орієнтовану на захист прав людини. Таке переосмислення функціонального наповнення

прокуратури, як вважає автор, відповідає європейським правовим тенденціям і дозволить адаптувати українську систему до вимог сучасного публічного управління.

Скибенко також розглядає організаційний устрій прокуратури як частину публічної владної вертикалі, яка має ґрунтуватися на принципах спеціалізації, децентралізації та ефективного внутрішнього контролю. У своїй концепції реформ він підкреслює доцільність посилення ролі аналітичного супроводу прокурорської діяльності та взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління. Автор переконаний, що лише системна зміна статусу, функцій та управлінських практик органів прокуратури дозволить створити ефективну модель, здатну забезпечити баланс між владою і правами людини.

У статті Д. В. Великодного ґрунтовно розкрито роль взаємодії та координаційної діяльності прокуратури як ключових елементів нової організаційно-правової моделі публічного управління. Автор зазначає, що в чинному законодавстві України спостерігається суттєвий дисбаланс: хоча Закон «Про прокуратуру» визнає координаційну функцію, він не регламентує механізми взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління. Саме це, на думку науковця, спричиняє розмитість функціональних повноважень та потребує чіткого правового врегулювання. Пропонується трактувати взаємодію як діяльність, спрямовану на формування партнерських відносин із громадськістю, а координацію – як системне узгодження дій усередині самої прокуратури та з іншими державними органами у сфері правоохоронної діяльності [18].

Особливий акцент автор робить на потребі переходу від державоцентристської до людиноцентристської парадигми взаємодії. Науковець підкреслює, що лише визнання громадськості не пасивним об'єктом, а активним учасником публічно-партнерських відносин дає змогу прокуратурі відповідати вимогам сучасного публічного управління. Зокрема, пропонується впровадження прозорих комунікаційних каналів, таких як

відкриті звіти, участь у публічних дебатах, онлайн-платформи для діалогу з громадськістю. Це дозволяє прокуратурі не лише інформувати населення, а й формувати довіру та зворотний зв'язок як передумову ефективного управління.

Великодний також піддає критичному аналізу спроби ототожнення понять «взаємодія» і «координація», аргументуючи, що координація є лише однією з форм взаємодії, але має свої ознаки: наявність координатора, організаційна підпорядкованість, більша кількість учасників. Такий поділ сприяє чіткому розумінню функціонального наповнення діяльності органів прокуратури та дозволяє побудувати модель управління, яка не є ієрархічно жорсткою, а функціонально гнучкою і відкритою до адаптації. Запропоновані автором концепти можуть стати основою нової моделі прокуратури, що спроможна реалізовувати свої функції не лише у правовому, а й у демократичному соціальному середовищі.

Р. В. Мазурик у своєму дослідженні обґрунтовує, що нова організаційно-правова модель публічного управління в органах прокуратури України має базуватися на повномасштабному впровадженні цифрових технологій, зокрема концепції електронного кримінального провадження. Науковець зазначає, що перехід до електронного документообігу не лише скорочує часові та матеріальні витрати, а й забезпечує вищий рівень прозорості, підзвітності й ефективності в діяльності органів прокуратури. У роботі підкреслюється, що цифровізація повинна охоплювати всі етапи досудового розслідування та включати створення єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи, що дозволить інтегрувати діяльність прокуратури із судовими та правоохоронними органами [56].

Автор акцентує увагу на адміністративно-правових аспектах забезпечення реалізації електронного провадження, зокрема на необхідності розроблення та затвердження відповідного положення про функціонування ІТ-системи. Це положення має бути спільно ухвалене Генеральною

прокуратурою, Державною судовою адміністрацією та МВС України. Мазурик також обґрунтовує потребу в оновленні кримінального процесуального законодавства шляхом запровадження виключного переліку випадків, коли допускається використання паперових носіїв, адже подвійний документообіг суттєво ускладнює ефективну реалізацію прокурорських повноважень.

Науковець справедливо підкреслює, що без відповідного технічного переоснащення прокуратури та системного навчання її персоналу впровадження цифрової моделі управління залишиться лише декларативним. У цьому контексті важливою є Стратегія розвитку прокуратури на 2021–2023 роки, яка передбачає не лише оптимізацію чисельності працівників та автоматизацію процесів, але й послідовну інтеграцію електронного управління кримінальним провадженням у практику роботи органів досудового розслідування і судів у всіх регіонах України.

Р. В. Линник у своєму дослідженні звертає увагу на особливості представницької діяльності органів прокуратури України в умовах воєнного стану як на важливу складову нової організаційно-правової моделі публічного управління. Автор зазначає, що в таких надзвичайних умовах прокуратура виконує не лише класичну правозахисну функцію, а й забезпечує стабільність системи публічної влади через активну участь у реалізації заходів правового захисту державних інтересів. У цьому контексті пріоритетного значення набувають завдання із захисту прав і свобод людини, протидії порушенням законності під час здійснення воєнних дій, а також представництво держави у правовідносинах з іншими суб'єктами, включно з міжнародними організаціями [55].

Науковець акцентує, що в умовах воєнного стану діяльність прокуратури значною мірою визначається викликами, пов'язаними з посиленням контролю над органами державної влади, протидією корупційним проявам та захистом прав громадян від зловживань владою. При цьому

наголошується на збереженні принципів законності, незалежності, прозорості та ефективності, що вимагає високого рівня професійної підготовки прокурорів, знання міжнародного гуманітарного права й адаптації до змін у правовому середовищі. Запровадження стратегічного планування дій у кризових умовах, за думкою автора, є ключовим інструментом адаптивності прокуратури як інституції публічного управління.

Особливе місце в концепції Линника посідає необхідність збереження балансу між обмеженням прав, обумовленим правовим режимом воєнного стану, і непорушністю фундаментальних свобод людини. Прокуратура, виконуючи представницьку функцію, має діяти в межах визначених законом процедур, не допускаючи перевищення повноважень і зловживання владою. Таким чином, представництво в умовах війни виступає як перевірка спроможності органів прокуратури ефективно виконувати свою місію в екстремальних обставинах, що є важливою ознакою зрілості нової організаційно-правової моделі публічного управління.

Формування нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України неможливе без глибокого нормативного оновлення правових засад її діяльності. Одним із ключових законодавчих актів, що визначає правове становище прокуратури, є Закон України «Про прокуратуру», який встановлює основні принципи організації та функціонування цього органу, зокрема принципи верховенства права, незалежності прокурорів, законності, презумпції невинуватості, рівності всіх перед законом та підзвітності прокуратури перед суспільством і державою (ст. 3, 6, 7, 8) [39].

Суттєве значення у контексті сучасного реформування має також Закон України «Про національну безпеку України», який передбачає, що прокуратура як суб'єкт сектору безпеки й оборони має діяти в межах демократичного цивільного контролю та забезпечувати захист національних інтересів держави. Згідно зі статтею 9 цього Закону, прокуратура входить до

системи органів, які реалізують функції в сфері національної безпеки, а отже має бути інтегрована у загальну систему публічного управління в умовах кризових і воєнних ситуацій [38].

Важливим напрямом у формуванні сучасної організаційно-правової моделі є належне інституційне закріплення ролі прокуратури у системі органів публічної влади, що вимагає також гармонізації її діяльності з положеннями Закону України «Про центральні органи виконавчої влади». Хоча прокуратура не належить до системи виконавчих органів, проте її співпраця з міністерствами, службами та агентствами є необхідною умовою ефективного виконання повноважень у сферах правопорядку, боротьби з корупцією та захисту публічних інтересів. Така взаємодія має базуватися на правових механізмах координації, а не підпорядкування, що відповідає положенням статей 2 та 8 згаданого закону, де закріплюються принципи взаємодії центральних органів із іншими суб'єктами публічної влади [40].

Положення Конституції України також мають визначальний вплив на зміст нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури. Зокрема, стаття 131-1 визначає, що прокуратура здійснює публічне обвинувачення в суді, процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, нагляд за дотриманням прав і свобод людини в кримінальному провадженні, а також представництво інтересів держави в суді. Отже, Конституція встановлює чіткий функціональний перелік, який унеможливорює повернення прокуратури до застарілої моделі загального нагляду та створює підґрунтя для подальшого реформування її управлінських структур [48].

З огляду на ці положення, сучасна модель управління у прокуратурі має включати не лише організаційне оновлення, а й технологічне переоснащення, стратегічне планування, дотримання принципу відкритості та комунікації з громадськістю. Закон України «Про доступ до публічної інформації» прямо зобов'язує органи публічної влади, до яких належить і прокуратура,

забезпечувати прозорість своєї діяльності, в тому числі шляхом регулярного інформування про результати роботи, структуру, кадрові призначення та витрати бюджетних коштів (ст. 5, 15) [37]. У такий спосіб створюється нормативна рамка для нової моделі, що поєднує принципи правової визначеності, демократичного контролю та управлінської ефективності.

О. В. Коваль обґрунтовує, що ефективна організаційно-правова модель публічного управління в органах прокуратури не може бути реалізована без чітко врегульованої взаємодії з органами виконавчої влади. На думку дослідниці, така взаємодія має ґрунтуватися не на ситуативній практиці, а на нормативно визначених механізмах, які забезпечують координацію дій у сфері забезпечення законності. У цьому контексті особливої уваги потребують процедури спільного планування, обміну інформацією, моніторингу та реагування на правопорушення. Авторка наголошує, що відсутність системного правового регулювання взаємодії призводить до дублювання функцій, неузгодженості управлінських рішень та низької результативності в реалізації публічних повноважень [44].

У межах пропонованої моделі Коваль пропонує розглядати прокуратуру як активного суб'єкта адміністративного впливу, який не лише здійснює процесуальний нагляд, а й виконує координаційні функції щодо інших органів публічної влади. Такий підхід передбачає чітке розмежування компетенцій та зобов'язань між прокуратурою і виконавчими органами, із закріпленням відповідних положень у спеціальному нормативно-правовому акті. Особливої актуальності це набуває в умовах реформування правоохоронної системи та впровадження принципів належного урядування, де прокуратура виконує роль не ізольованої структури, а інтегрованого учасника публічного управління.

Крім того, дослідниця підкреслює, що європейський досвід функціонування прокуратур підтверджує ефективність саме партнерських, а не субординаційних форм співпраці з виконавчою владою. Залучення прокуратури до міжвідомчих комісій, спільних нарад, робочих груп, а також

цифрових платформ взаємодії дозволяє забезпечити якісну комунікацію та підвищити ефективність управлінських процесів. Усе це, на думку Коваль, має бути закріплено на рівні законодавства та підтримано інституційно-управлінськими механізмами.

О. М. Козаченко у своїй дисертаційній роботі пропонує розглядати прокуратуру як повноцінного суб'єкта публічного управління, що функціонує на перетині правозахисної, адміністративної та координуючої ролі. Автор підкреслює, що в умовах реформування публічної влади прокуратура має не просто здійснювати нагляд, а й активно впливати на формування правових засад державної політики у сфері правопорядку. Саме тому ключовим завданням нової організаційно-правової моделі є інтеграція прокуратури в єдину систему публічного управління зі збереженням її інституційної автономії та процесуальної незалежності [46].

У межах запропонованої моделі Козаченко звертає увагу на необхідність чіткого регламентування механізмів координації між органами прокуратури та іншими інституціями державної влади. Науковець наголошує, що без законодавчого закріплення форм такої взаємодії – як-от спільні аналітичні платформи, міжвідомчі стратегії, цифрові канали зв'язку – неможливо забезпечити ефективне виконання покладених на прокуратуру функцій. У цьому контексті він акцентує на важливості синхронізації дій прокуратури з Національною поліцією, Службою безпеки України, Міністерством юстиції, а також місцевими органами виконавчої влади.

Дослідник також підкреслює, що сучасна модель має орієнтуватися не лише на законодавче забезпечення, але й на стратегічне управління. Він обґрунтовує доцільність розроблення і впровадження Стратегії управління розвитком органів прокуратури як системи з акцентом на цифрову трансформацію, кадрову динаміку та механізми зворотного зв'язку з громадськістю. Така система, на його думку, має забезпечити не лише

функціонування, а й стале розвиток прокуратури як відкритої, підзвітної та ефективної інституції публічного управління.

Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки, затверджена Указом Президента України № 231/2021, є важливою політико-правовою основою для подальшого реформування прокуратури в межах публічного управління. У документі визначено, що однією з ключових цілей є формування ефективної, підзвітної та прозорої системи правосуддя, до якої безпосередньо належить і прокуратура. Це передбачає не лише підвищення процесуальної спроможності органів правосуддя, а й модернізацію організаційних підходів до роботи прокуратури з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації, підвищення прозорості та демократичного контролю [97].

Особлива увага в Стратегії приділяється незалежності функціонування органів правосуддя, що повною мірою стосується і прокуратури. Документ закріплює необхідність відкритих конкурсів на керівні посади в органах судової влади, формування професійних кадрових комісій із залученням міжнародних експертів. У перспективі аналогічні підходи до формування корпусу прокурорів можуть стати чинником підвищення довіри до прокуратури як інституції публічного управління та захисту прав громадян

Стратегія також визнає пріоритетним завданням інтеграцію антикорупційних механізмів у практику діяльності прокуратури та інших органів правопорядку. Таким чином, документ визначає стратегічні орієнтири, які цілком відповідають основним положенням нової організаційно-правової моделі публічного управління: прозорість, підзвітність, інституційна незалежність і взаємодія з громадянським суспільством.

Концепція реформування прокуратури, схвалена рішенням Ради національної безпеки і оборони України та введена в дію Указом Президента у 2015 році, визначила стратегічні орієнтири модернізації прокурорської системи. Документ проголошує перехід від радянської моделі прокуратури до

європейської – із чітким розмежуванням функцій, посиленням інституційної незалежності та забезпеченням підзвітності органів прокуратури перед суспільством. Згідно з Концепцією, прокуратура має бути не каральним інструментом держави, а гарантом реалізації прав і свобод людини у публічному управлінні [90].

Одним із базових положень Концепції є оптимізація організаційної структури прокуратури – зменшення кількості прокурорів, перехід до нових критеріїв кадрового добору, а також реорганізація військових прокуратур і створення спеціалізованих підрозділів за потреби. Ці заходи покликані зробити прокуратуру більш гнучкою до викликів часу, придатною до роботи в умовах демократичної правової держави. Водночас документ акцентує на підвищенні матеріального забезпечення прокурорів як запоруці зниження корупційних ризиків і забезпечення професіоналізму.

У сфері публічного управління Концепція робить наголос на переході прокуратури до стандартів належного врядування – з орієнтацією на прозорість, ефективність, результативність і відкритість до зворотного зв'язку. Ці принципи повинні лежати в основі нової організаційно-правової моделі функціонування прокуратури, що дозволить інтегрувати її діяльність у систему публічного адміністрування та наблизити її до європейських зразків.

А. М. Куліш здійснює комплексний аналіз організаційно-правових засад функціонування правоохоронної системи України, з особливим акцентом на місце прокуратури в цій системі. Автор зазначає, що ефективне публічне управління у сфері правоохоронної діяльності можливе лише за умови чіткого функціонального розмежування між органами, прозорості механізмів їхньої взаємодії та закріпленням незалежності ключових інституцій – передусім прокуратури. З огляду на це, модернізація моделі управління в органах прокуратури потребує не лише організаційних змін, а й глибокої трансформації нормативної основи [53].

Дослідник підкреслює, що в умовах євроінтеграційного курсу України надзвичайного значення набуває адаптація функціональних стандартів діяльності прокуратури до принципів, що діють у країнах Європейського Союзу. Йдеться не лише про закріплення принципу незалежності, але й про створення умов для інституційної спроможності прокуратури діяти як повноцінного суб'єкта публічного управління: ініціювати міжвідомчі політики, координувати антикорупційні заходи, формувати публічну правову політику у сфері правопорядку.

Також акцентується на важливості системного підходу до реформування: без одночасного оновлення кадрових процедур, інформаційної відкритості та зовнішнього моніторингу ефективність будь-якої організаційної реформи буде обмеженою. У зв'язку з цим пропонується закріпити принцип управлінської підзвітності прокуратури перед громадськістю, а також створити на рівні законодавства комплексні механізми публічного контролю за її діяльністю. Такі положення можуть бути покладені в основу нової організаційно-правової моделі діяльності прокуратури України.

В. І. Коваленко у своїй статті «Функції прокуратури в системі публічної влади: проблеми визначення» аналізує роль та місце прокуратури в системі публічної влади України. Автор підкреслює, що чітке визначення функцій прокуратури є необхідним для забезпечення ефективності її діяльності та зміцнення правопорядку в державі. Він наголошує на важливості законодавчого закріплення основних напрямів діяльності прокуратури, що сприятиме підвищенню її підзвітності та прозорості [43].

Коваленко звертає увагу на те, що в умовах реформування системи правосуддя та євроінтеграційних процесів особливого значення набуває адаптація функцій прокуратури до сучасних викликів. Він підкреслює необхідність перегляду та уточнення повноважень прокуратури з урахуванням міжнародних стандартів та кращих практик. Зокрема, автор акцентує на

важливості посилення правозахисної функції прокуратури та її ролі у забезпеченні дотримання прав і свобод громадян.

Крім того, дослідник підкреслює, що ефективне виконання прокуратурою своїх функцій можливе лише за умови тісної взаємодії з іншими органами публічної влади та громадянським суспільством. Він зазначає, що така співпраця сприятиме формуванню комплексного підходу до вирішення правових питань та забезпеченню верховенства права в Україні.

З огляду на проведений аналіз, можна зробити висновок, що нова організаційно-правова модель публічного управління в органах прокуратури України має ґрунтуватися на поєднанні європейських стандартів функціонування прокуратури, конституційно визначених засад, стратегічних документів державної політики та науково обґрунтованих управлінських принципів. У процесі її формування ключовими орієнтирами виступають: інституційна незалежність прокуратури, функціональна визначеність її повноважень, демократична підзвітність, інтеграція в систему публічного управління, цифровізація процесів та відкритість до взаємодії з громадянським суспільством.

Пріоритетом має стати запровадження нових механізмів координації між прокуратурою та іншими органами державної влади, а також міжурядових стратегій спільного реагування на загрози правопорядку. Підвищення прозорості кадрових процедур, запровадження електронного кримінального провадження, нормативна деталізація процедур взаємодії з органами виконавчої влади та адаптація до умов правового режиму воєнного стану формують комплексне бачення ефективного управління прокурорською системою. Такі зміни сприятимуть подоланню залишків централізованого командного підходу, характерного для попередньої моделі, і спрямовуватимуть прокуратуру на виконання високих стандартів правозахисної місії в умовах демократичної правової держави.

Отже, сутність нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України полягає не лише в трансформації внутрішньої структури й функцій, а й у докорінній зміні її управлінської філософії – від закритого, ізольованого органу до відкритої, підзвітної, ефективної та інтегрованої у єдину систему публічного управління інституції. Успішна реалізація цієї моделі потребує сталого нормативного розвитку, належного кадрового забезпечення, підтримки громадянського суспільства та політичної волі держави до глибокої модернізації органів прокуратури відповідно до кращих практик країн Європейського Союзу.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене в межах третього розділу дисертаційне дослідження дозволило системно узагальнити проблематику вдосконалення публічного управління в органах прокуратури в умовах реформування, ґрунтуючись на теоретичних підходах, порівняльному аналізі зарубіжного досвіду, виявлених проблем вітчизняної практики та сформульованих авторських пропозиціях щодо побудови нової організаційно-правової моделі. Отримані результати підтверджують, що на сучасному етапі реформування необхідним є перегляд усталених принципів, механізмів та інституційної архітектури функціонування органів прокуратури України, аби забезпечити відповідність європейським стандартам та зміцнити довіру суспільства до цього інституту.

Заслуговує на увагу проведений аналіз зарубіжного досвіду організації публічного управління у прокурорських установах, зокрема моделей, запроваджених у Німеччині, Франції, Польщі, Литві та інших країнах Європейського Союзу. Установлено, що ефективність цих моделей полягає у забезпеченні інституційної незалежності органів прокуратури, раціональному розподілі повноважень, відкритості до суспільного контролю та тісній взаємодії з іншими гілками влади на засадах субсидіарності, співпраці та

балансування. Значення має і спеціалізація прокурорської діяльності, що дозволяє зосередити увагу на окремих пріоритетних напрямках, зокрема антикорупційній, екологічній чи правозахисній діяльності.

У контексті порівняння із вітчизняною системою, виявлено істотні відмінності, серед яких збереження елементів надмірної централізації, недостатній рівень автономії прокурорів, а також обмежена прозорість процедур призначення, звільнення та атестації працівників органів прокуратури. Все це знижує ефективність функціонування прокуратури як інституту публічного управління, який, у свою чергу, повинен бути спрямованим на реалізацію публічного інтересу, дотримання принципів доброчесності, відкритості, професійності та підзвітності.

Окрему увагу в межах дослідження приділено аналізу проблемних аспектів реформування організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури України. Виявлено, що наявні законодавчі ініціативи, зокрема Закон України «Про прокуратуру», Закони України «Про запобігання корупції», «Про очищення влади» та інші, безперечно, створюють підґрунтя для реформ, однак залишаються недостатньо узгодженими між собою, а в ряді випадків – навіть суперечливими. Зокрема, у нормативному полі досі не врегульовано чіткі механізми громадського контролю за діяльністю прокуратури, не визначено вичерпні критерії оцінювання ефективності прокурорів, а також існує ризик політичного впливу на процедури кадрових ротацій.

Існуючі організаційні бар'єри також становлять значну перешкоду для ефективного реформування. Незважаючи на впровадження окремих цифрових рішень та розширення практик електронного документообігу, система управління у прокуратурі часто залишається консервативною, забюрократизованою та недостатньо клієнтоорієнтованою. Це знижує адаптивність органів прокуратури до нових викликів, зокрема в умовах війни, глобалізації, кіберзагроз та посилення ролі громадянського суспільства.

На підставі критичного аналізу було розроблено авторське бачення нової організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури України, яка повинна базуватися на таких ключових засадах:

1. **Функціональна автономія:** забезпечення незалежності прокурорів у прийнятті рішень, з обов'язковою прозорістю та підзвітністю їхніх дій суспільству.

2. **Цифровізація управлінських процесів:** використання інструментів електронного врядування, автоматизованих систем контролю якості, баз даних щодо антикорупційних ризиків, що дозволить унеможливити суб'єктивні підходи до оцінювання.

3. **Інституційна прозорість:** впровадження механізмів громадського аудиту, створення незалежних рад доброчесності та публічної оцінки дій прокурорів.

4. **Європейська модель кар'єри:** розвиток прозорої ієрархії з чіткими критеріями професійного зростання, підвищення ролі інституцій прокурорського самоврядування у кадрових рішеннях.

Слід відзначити, що нова організаційно-правова модель публічного управління в органах прокуратури повинна враховувати як національні особливості правової системи, так і кращі зарубіжні практики, адаптовані до реалій українського суспільства. У цьому контексті концептуальна ідея полягає у переході від формального інституційного реформування до сутнісного оновлення управлінської культури прокуратури. Така трансформація передбачає не лише зміну нормативної бази, а й переосмислення місії органів прокуратури в публічному управлінні. Вона має ґрунтуватися на принципах правової держави, пріоритетності прав людини, соціальної справедливості, відкритості, довіри та ефективності.

Аналіз існуючого організаційно-правового механізму дозволив встановити, що реформа прокуратури наразі реалізується фрагментарно, часто

під впливом політичної доцільності та без достатньої наукової верифікації запропонованих змін. Такий підхід знижує її ефективність і породжує недовіру як всередині самих органів прокуратури, так і з боку громадськості. Проте досвід країн Європейського Союзу свідчить про необхідність цілісної інституційної трансформації, заснованої на визначених стандартах публічного адміністрування, де прокуратура функціонує як самостійний і професійний елемент у системі стримувань і противаг.

Розглядаючи змістовні елементи реформування, варто наголосити на тому, що важливою проблемою залишається збереження залишкових ознак вертикальної централізації, яка не відповідає сучасним демократичним тенденціям. Відсутність ефективного механізму взаємодії прокуратури з іншими суб'єктами публічного управління, а також з інститутами громадянського суспільства, створює замкнуту систему, що слабо піддається зовнішньому контролю. У таких умовах публічне управління втрачає свою легітимність і не виконує основної функції – забезпечення публічного інтересу через прозорість і відкритість дій.

Особливо важливим у процесі удосконалення організаційно-правового механізму є розуміння ролі прокурорської етики та доброчесності як складових ефективного публічного управління. Недостатній рівень внутрішнього моніторингу та відсутність дієвих інструментів оцінювання доброчесності прокурорів, з одного боку, породжує зниження стандартів публічної служби, а з іншого – призводить до втрати довіри з боку громадян до інституту прокуратури в цілому. Успішні приклади з практики Польщі та Литви демонструють, що ефективне запровадження антикорупційних практик потребує не лише жорсткого нормативного регулювання, а й створення культури правомірної поведінки, що спирається на професійну честь, незалежність і відповідальність прокурора як представника публічного інтересу.

Варто також наголосити, що модернізація органів прокуратури неможлива без глибокої цифровізації управлінських процесів. Саме цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процедури внутрішнього контролю, підвищити ефективність обміну інформацією, зменшити адміністративні навантаження на персонал і, найголовніше, унеможливити прийняття рішень на основі суб'єктивних або політично вмотивованих чинників. Цифрова трансформація є ключовим вектором реформування, який дозволяє не лише модернізувати інфраструктуру управління, але й сприяє розвитку нового типу лідерства в прокуратурі, орієнтованого на результат, інновації та публічну відповідальність.

Водночас, в умовах зовнішньої агресії та функціонування прокуратури у надзвичайних соціально-політичних умовах, зростає потреба у формуванні гнучкої, адаптивної моделі публічного управління, здатної оперативно реагувати на виклики воєнного часу, координувати дії з іншими правоохоронними та безпековими структурами, забезпечувати збереження правопорядку і захист конституційних прав громадян навіть в умовах надзвичайного правового режиму. Це передбачає необхідність розроблення спеціального кризового компонента в організаційно-правовій структурі прокуратури, що дозволить ефективно поєднувати функції публічного управління із завданнями забезпечення державної безпеки.

Варто наголосити, що обґрунтована у дослідженні нова організаційно-правова модель публічного управління в органах прокуратури є цілісною конструкцією, що поєднує інституційні, процедурні, етичні та технологічні компоненти. Її сутність полягає у побудові прокуратури як відкритого, незалежного та професійного суб'єкта публічного управління, який функціонує на основі права, дієвої демократичної легітимації та ефективного зворотного зв'язку з громадянами. Ця модель передбачає функціональну автономію прокурора в межах законодавчих процедур, гнучке управління

кадровими процесами, впровадження цифрових технологій на всіх етапах діяльності, а також постійний зовнішній і внутрішній контроль якості рішень.

Запропонована концепція дозволяє зменшити адміністративне навантаження на центральні органи прокуратури, посилити регіональну відповідальність, створити умови для реальної конкуренції у кадровій політиці та підвищити якість прийняття управлінських рішень. Її запровадження вимагає уніфікації процедур, перегляду нормативно-правової бази, модернізації системи підготовки прокурорських кадрів, а також зміни філософії державного управління в бік відкритості, об'єктивності та результативності. Особливе значення має розвиток незалежних інституцій прокурорського самоврядування, які здатні забезпечити баланс між професійною автономією й суспільною підзвітністю.

Дослідження також дозволило виявити низку потенційних ризиків, пов'язаних із впровадженням нової моделі. Серед них найбільшу загрозу становить інституційний спротив, що зумовлений усталеними уявленнями про централізовану вертикаль влади, а також відсутністю належної політичної волі для системних змін. У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити міжсекторальну підтримку реформи – з боку громадянського суспільства, наукової спільноти, професійної спільноти юристів і міжнародних партнерів. Лише за умови широкого суспільного консенсусу нова модель публічного управління в органах прокуратури отримає необхідну легітимність і зможе бути ефективно реалізована.

Авторське бачення трансформації органів прокуратури також базується на розумінні необхідності синергії між управлінськими інструментами та гуманітарною складовою державного управління. Прокуратура – це не лише орган, що реалізує функцію нагляду, а й інституція, яка втілює соціальні очікування, моральні орієнтири та цінності демократичного суспільства. Саме тому реформування повинно спиратися на ідею служіння суспільству, де

кожне управлінське рішення проходить крізь призму публічного інтересу, справедливості й правової відповідальності.

Отже, висновки до третього розділу засвідчують актуальність і практичну значущість запропонованих автором підходів до реформування органів прокуратури як елементу системи публічного управління. Теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз і запропоновані практичні рішення утворюють цілісну наукову основу для подальших досліджень у сфері адміністративного права, теорії публічного управління, інституційної модернізації та державного будівництва. Сформульовані положення можуть бути використані у процесі нормотворчої діяльності, при підготовці стратегій розвитку прокуратури, а також у практичній діяльності управлінців, аналітиків і правозахисників.

Як підсумок, можна стверджувати, що запропонована модель не лише відповідає європейським стандартам функціонування прокуратури в системі демократичного врядування, а й містить значний потенціал для подолання кризових явищ в українській системі публічного управління. Її реалізація стане важливим етапом на шляху до побудови сильної правової держави, в якій прокуратура виконує не тільки контрольні, а й координуючі, захисні та соціальні функції, виступаючи гарантом справедливості й публічного добробуту.

## ВИСНОВКИ

По-перше, у дисертаційному дослідженні було здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз сутності публічного управління як базової категорії сучасної науки адміністративного права та державного управління. Виявлено, що на сучасному етапі розвитку української державності публічне управління все більше набуває ознак відкритої, демократичної, сервісної моделі організації владних відносин, що ґрунтується на принципах верховенства права, публічності, підзвітності, прозорості, ефективності та орієнтації на задоволення потреб громадян.

На основі комплексного осмислення сучасного наукового дискурсу з'ясовано, що публічне управління в умовах демократизації суспільства поступово трансформується у самостійну інституційну систему, що включає не лише владні органи, а й органи місцевого самоврядування, громадські структури, інститути громадянського суспільства та міжнародні організації. Такий багаторівневий характер публічного управління створює нові виклики перед органами прокуратури, зокрема в частині узгодження їхньої моделі публічного управління з потребами демократичного суспільства. Виявлено, що досі спостерігається певна концептуальна невизначеність щодо місця органів прокуратури в системі публічного управління, що вимагає додаткового наукового осмислення та законодавчого врегулювання.

У межах цієї частини дослідження було також проаналізовано історичні та правові передумови формування системи публічного управління в Україні, що дозволило виявити домінування централізованої, ієрархічної моделі управління, яка зберігає вплив навіть після низки реформ. Водночас показано, що концепція *good governance*, яка є основоположною для публічного управління в країнах Європейського Союзу, поступово проникає в українське управлінське середовище, формуючи передумови для оновлення підходів до організації прокурорської діяльності.

Було доведено, що модернізація органів прокуратури повинна відбуватись із врахуванням доктринальних засад публічного управління як міждисциплінарної системи, яка об'єднує адміністративно-правові, політологічні, управлінські та соціокультурні підходи. Такий комплексний підхід забезпечує можливість гармонійного розвитку публічного управління в органах прокуратури на сучасному етапі реформування, заснованого на засадах демократичного врядування, верховенства права та дотримання прав людини.

По-друге, визначено еволюцію публічного управління в органах прокуратури на підставі критерію трансформації функцій прокуратури, зміни її інституційної ролі та нормативно-правовому просторі, на якому базується сучасна прокурорська система. З'ясовано, що чинне законодавство, зокрема Закон України «Про прокуратуру», Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», Конституція України та низка міжнародних нормативно-правових актів, що імплементовані в національну правову систему, створюють певну правову базу для інтеграції органів прокуратури в систему публічного управління.

Проте виявлено, що чинна модель організації прокуратури зберігає ознаки традиційної централізованої вертикалі, яка не цілком відповідає сучасним засадам *good governance* та принципам демократичного урядування. Зокрема, прослідковується обмежена участь прокуратури у процесах вироблення публічної політики, відсутність ефективної системи зовнішнього незалежного контролю за її діяльністю, а також низький рівень прозорості кадрових рішень та розподілу повноважень. Це зумовлює певну відірваність прокурорської системи від інших суб'єктів публічного управління та послаблює її потенціал як учасника демократичного правового простору.

У роботі наголошено, що органи прокуратури, виконуючи важливу функцію захисту прав і свобод громадян, повинні діяти не ізольовано, а в тісній взаємодії з іншими інститутами публічної влади, інститутами

громадянського суспільства та міжнародними структурами. Таке розширення функціонального призначення прокуратури потребує перегляду її статусу не лише як наглядового органу, а й як активного учасника публічного діалогу, суб'єкта управлінських процесів та публічного інтересу. Саме через призму публічного управління органи прокуратури повинні осмислювати свою діяльність у сфері попередження правопорушень, формування правової культури та утвердження демократичних стандартів поведінки публічних службовців.

З'ясовано, що її правовий статус в Україні перебуває в перехідному стані – між традиційною моделлю радянського типу та модернізованою європейською концепцією публічного нагляду. Таке становище потребує більш чіткого законодавчого закріплення місця прокуратури в управлінській системі, з урахуванням міжнародних зобов'язань України, рішень Венеційської комісії, Рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи та позиції інших авторитетних організацій.

Обґрунтовано, що ефективне функціонування прокуратури в системі публічного управління можливе лише за умов досягнення інституційної автономії, впровадження сучасних управлінських практик, формування корпоративної етики публічної служби, а також налагодження чіткого механізму оцінювання ефективності діяльності. Важливо, щоб прокуратура залишалась незалежною у прийнятті процесуальних рішень, однак водночас діяла в координованому форматі з іншими органами державної влади відповідно до принципів правової держави.

По-третє, було проведено аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання публічного управління в прокуратури в Україні з точки зору відповідності європейським стандартам публічного управління. Результати дослідження засвідчили, що попри певні зрушення у законодавчій сфері, зокрема оновлення профільного закону, прийняття антикорупційних актів та реформу прокурорського самоврядування, система нормативного

регулювання залишається фрагментарною, непослідовною і часто суперечливою. Це ускладнює не лише ефективне функціонування прокуратури, а й створення цілісної моделі її інтеграції в публічне управління.

Було з'ясовано, що вітчизняна нормативна база, яка регулює публічне управління в прокуратури, нерідко зберігає риси радянського правового мислення, що проявляється у надмірному акценті на каральній функції, ігноруванні принципів прозорості, відкритості та підзвітності. У цьому контексті особливо актуальним є завдання розроблення оновленої концепції правового регулювання діяльності прокуратури, що ґрунтується на засадах публічного управління, верховенства права, забезпечення прав і свобод людини, прозорості та професіоналізму.

Встановлена тільки часткова відповідність українського законодавства міжнародно-правовим стандартам, зокрема Рекомендаціям Комітету міністрів Ради Європи щодо ролі прокуратури в системі кримінального правосуддя, Висновкам Венеційської комісії, практиці Європейського суду з прав людини. Установлено, що існує істотний розрив між задекларованими принципами та їхньою практичною реалізацією, що призводить до низького рівня довіри до прокуратури з боку населення та міжнародних партнерів, низки недоліків публічного управління в прокуратурі на сучасному етапі реформування.

У роботі підкреслено, що системне оновлення нормативно-правового забезпечення діяльності органів прокуратури повинно охоплювати не лише спеціальне законодавство, а й суміжні нормативно-правові акти, які регулюють сферу публічного управління загалом. Зокрема йдеться про оновлення регламентації процедур внутрішнього контролю та моніторингу, створення ефективної системи оцінювання ефективності публічного управління в прокуратурі.

Також доведено, що важливим чинником ефективності публічного управління в прокуратурі є не тільки формально-юридичні норми, а й якість їх правозастосування. Встановлено, що в публічному управлінні в органах

прокуратури досі зберігаються формальні підходи до реалізації нових нормативних положень, що гальмує процеси реформування. Це обумовлює потребу у зміні управлінської культури, підвищенні рівня правової обізнаності персоналу, запровадженні системного навчання щодо інновацій у сфері публічного управління та правозастосування.

По-четверте, здійснено докладне дослідження кадрового потенціалу органів прокуратури як одного з ключових чинників ефективного публічного управління. Було встановлено, що якість публічної служби в органах прокуратури безпосередньо залежить від професійного рівня прокурорських кадрів, морально-етичних засад їхньої поведінки, здатності до прийняття самостійних рішень, відкритості до інновацій та відповідальності за наслідки службової діяльності. Водночас було виявлено низку істотних проблем у системі кадрового забезпечення прокуратури, які гальмують її інституційну модернізацію та не дозволяють повною мірою реалізувати функції публічного управління.

У межах дослідження простежено, що чинна система добору, підготовки, атестації, просування по службі та мотивації прокурорських працівників потребує глибокого оновлення. Переважає формальний підхід до кадрових процедур, відсутні прозорі критерії оцінки результатів праці, а система підвищення кваліфікації має фрагментарний характер. Такий стан справ суперечить сучасним засадам публічного управління, що передбачають відкриту конкуренцію, професійний розвиток, добросовісність та ефективність публічній службі.

Особливої уваги було приділено аналізу сучасних управлінських викликів, пов'язаних із запровадженням електронного врядування, цифровізації, орієнтації на результат та інституційного партнерства. Було встановлено, що прокурори нерідко не мають необхідних управлінських компетентностей, а інституційне середовище прокуратури недостатньо підтримує розвиток командної роботи, горизонтальної взаємодії та

самостійності у прийнятті рішень. Усе це формує консервативну культуру управління, що не відповідає сучасним вимогам реформування прокуратури на сучасному етапі.

У роботі також з'ясовано, що кадрова політика прокуратури має орієнтуватися не лише на професійну компетентність, а й на ціннісні орієнтири, зокрема дотримання етичних стандартів, неупередженість, готовність діяти в інтересах суспільства. У цьому контексті запропоновано комплекс заходів щодо розвитку лідерських якостей працівників прокуратури, створення відкритого кадрового резерву, формування інституту професійної репутації як інструменту внутрішньої мотивації.

Значну увагу у межах дослідження приділено і гендерному аспекту кадрової політики. Встановлено, що органи прокуратури залишаються інституціями з низьким рівнем представництва жінок у вищих управлінських ланках, а питання рівного доступу до посад досі не має належного нормативного та організаційного забезпечення. У межах сучасної концепції публічного управління забезпечення рівних можливостей та соціального партнерства є важливими умовами підвищення ефективності публічної служби, тому цей аспект потребує системного доопрацювання.

У підсумку зазначимо, що оновлення кадрової політики в органах прокуратури повинно стати однією з пріоритетних складових реформування системи публічного управління загалом. Формування професійного, добросовісного, ціннісно зорієнтованого кадрового корпусу дозволить забезпечити ефективне функціонування органів прокуратури як інституцій, здатних відповідати на виклики часу, діяти в інтересах суспільства та дотримуватись стандартів правової держави.

По-п'яте, було здійснено комплексний аналіз функціональної взаємодії органів прокуратури з іншими суб'єктами публічного управління, зокрема з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними структурами та інститутами громадянського суспільства.

Дослідження показало, що ефективність реалізації функцій прокуратури значною мірою залежить від рівня налагодженої координації, обміну інформацією, узгодженості стратегічних цілей та єдності правозастосовної практики.

Було виявлено, що чинні механізми взаємодії залишаються недостатньо ефективними через розмитість правових норм, дублювання повноважень, відсутність прозорих процедур взаємодії та низький рівень комунікаційної культури. Це створює конфлікти юрисдикцій, перешкоджає виробленню спільних стратегій реагування на суспільні виклики та гальмує реалізацію політики в сфері дотримання правопорядку. Особливо проблемною є ситуація на регіональному рівні, де органи прокуратури іноді функціонують у відриві від потреб територіальних громад і без належної участі в місцевих управлінських процесах.

У межах дослідження обґрунтовано, що інституційна взаємодія повинна розглядатися як складова публічного управління, що забезпечує цілісність державної політики. Водночас підкреслено, що така взаємодія має відбуватися на основі принципів субсидіарності, відкритості, партнерства, поваги до компетенцій кожного з учасників управлінського процесу та орієнтації на досягнення суспільно значущих результатів.

Важливим є і те, що взаємодія прокуратури з громадянським суспільством ще не набула інституційно оформленого характеру. Хоча законодавство передбачає можливість громадського контролю за діяльністю органів прокуратури, реальні механізми такої взаємодії залишаються декларативними або обмежуються формальними консультаціями. У цьому контексті запропоновано створення незалежних консультативних рад, громадських спостережних комітетів, механізмів спільної оцінки якості прокурорської діяльності та процедур зворотного зв'язку.

По-шосте, було зосереджено увагу на цифровізації органів прокуратури як на одному з ключових напрямів трансформації системи публічного

управління в Україні. Встановлено, що сучасні тенденції управління вимагають активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти прокурорської діяльності – від внутрішнього документообігу й кадрового обліку до взаємодії з громадськістю, моніторингу правозастосовної практики та забезпечення доступу до правової інформації.

У ході дослідження з'ясовано, що в умовах стрімкого розвитку електронного врядування органи прокуратури залишаються вразливими через нерівномірне впровадження цифрових інструментів, відсутність єдиної інформаційної політики, недостатню технічну оснащеність, а також обмежену цифрову компетентність персоналу. Виявлено, що окремі цифрові ініціативи, які започатковуються в межах національних стратегій, реалізуються без належного врахування специфіки прокурорської діяльності, що обмежує їх ефективність.

У межах дослідження проаналізовано найуспішніші міжнародні приклади цифровізації прокуратури, зокрема досвід Естонії, Литви, Фінляндії, Португалії, де системи електронного правосуддя, автоматизовані модулі управління справами, цифрові платформи для звітності та контролю стали невід'ємною частиною ефективного публічного управління. Було обґрунтовано, що впровадження таких технологій дозволяє забезпечити прозорість, прискорення процедур, мінімізацію людського чинника в управлінні, а також посилення громадського контролю за діяльністю прокуратури.

У роботі зроблено акцент на важливості створення єдиної електронної екосистеми для органів прокуратури, яка включала б в себе модулі цифрового документообігу, автоматизованого розподілу справ, оцінювання якості роботи прокурорів, системи внутрішнього аудиту та аналітики, онлайн-сервіси для звернення громадян, платформи для міжвідомчої взаємодії. Було підкреслено, що така екосистема повинна бути сумісною з інформаційними ресурсами інших органів публічної влади, дотримуватись принципів інформаційної

безпеки, захисту персональних даних і забезпечення доступу до відкритих даних.

Окреме місце у дослідженні відведено цифровій грамотності прокурорських працівників. Обґрунтовано, що формування цифрових компетентностей має стати складовою системи професійної підготовки кадрів, включаючи вміння працювати з базами даних, користуватись аналітичними панелями, комунікувати через безпечні цифрові канали, адаптуватись до технологічних змін. Такий підхід сприятиме підвищенню управлінської ефективності, прискорить внутрішні процеси, а також зміцнить репутацію прокуратури як сучасного, динамічного й орієнтованого на інновації органу публічної влади.

По-сьоме, було проведено комплексну оцінку антикорупційної політики в системі органів прокуратури як складової публічного управління. Увага зосереджувалась на аналізі існуючих механізмів запобігання та протидії корупції в прокурорському середовищі, оцінці їх ефективності, а також виявленні системних проблем, що перешкоджають формуванню середовища доброчесності та відповідальності.

З'ясовано, що чинна система антикорупційного контролю в органах прокуратури характеризується значною нормативною складністю, але недостатньою ефективністю практичного впровадження. На рівні законодавства передбачено низку антикорупційних інструментів: електронне декларування, перевірка доброчесності, дисциплінарна відповідальність, спеціальні внутрішні перевірки, процедури конфлікту інтересів. Проте, виявлено, що в реальній практиці їх застосування нерідко має формальний характер, а окремі інститути, зокрема інститут викривачів, не набули належного розвитку.

У дослідженні наголошено, що ефективна антикорупційна політика в прокуратурі можлива лише за умови створення повноцінної системи внутрішнього комплаєнсу, яка б поєднувала юридичні, етичні, управлінські та

організаційні заходи. Було акцентовано на необхідності переходу від репресивної моделі до превентивної, коли запобігання корупції базується на створенні прозорого середовища, підвищенні рівня довіри, відкритості внутрішніх процесів та формуванні професійної етики. Особливу увагу приділено необхідності формування антикорупційної культури як частини корпоративної ідентичності органів прокуратури.

У межах порівняльного аналізу було розглянуто досвід таких країн, як Словенія, Литва, Грузія, в яких органи прокуратури функціонують в умовах високого рівня суспільної підзвітності, проходять регулярну оцінку доброчесності, а їхні представники активно взаємодіють з незалежними антикорупційними органами. Було доведено, що подібні підходи можуть бути імплементовані в українську систему за умови відповідної політичної волі, розвитку партнерства з громадянським суспільством та створення незалежної інфраструктури внутрішнього контролю.

Також встановлено, що існуючі підходи до боротьби з корупцією в органах прокуратури потребують концептуального переосмислення. Запровадження ефективних механізмів відповідальності має супроводжуватись системною роботою з мотивації доброчесної поведінки, просування етичного лідерства, розвитку внутрішньої самоорганізації та прозорих процедур ротації кадрів. Антикорупційна стратегія прокуратури повинна розглядатися не лише як інструмент протидії зловживанням, а як елемент загальної моделі публічного управління, що забезпечує легітимність влади та довіру до державних інституцій.

По-восьме, було здійснено глибоке осмислення проблем удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури України в контексті воєнного стану. Основна увага була зосереджена на діагностиці недоліків існуючої моделі управління, виявленні бар'єрів для реалізації реформ та визначенні перспектив трансформації прокуратури у сучасну, функціональну інституцію публічного сектору, яка діє

відповідно до принципів доброчесності, прозорості, ефективності та відповідальності.

У результаті дослідження з'ясовано, що наявна модель публічного управління в органах прокуратури характеризується фрагментарністю, надмірною централізацією, відсутністю ефективних механізмів стратегічного планування, нестачею горизонтальної комунікації, а також низьким рівнем адаптивності до змін. Ці риси перешкоджають формуванню інституційної гнучкості, необхідної для оперативного реагування на виклики воєнного часу, трансформаційні процеси у правовій системі та посилення ролі громадянського суспільства.

Особливо гострою проблемою є відсутність цілісної, інтегрованої моделі управління, в якій органи прокуратури функціонували б не лише як елемент правоохоронної системи, а й як повноцінний суб'єкт публічного врядування. Такий стан речей призводить до того, що реформи, які формально запроваджуються в межах оновлення законодавства, залишаються декларативними або не досягають практичного ефекту через супротив інституційного середовища, слабкість управлінських процедур, недостатній рівень внутрішнього моніторингу та управлінського аудиту.

Було обґрунтовано, що оновлення організаційно-правового механізму потребує системної реформи, яка охоплює не лише інституційну архітектуру органів прокуратури, але й управлінські процедури, механізми взаємодії, принципи кадрової політики, структуру внутрішнього контролю, етико-професійні стандарти, цифрову інфраструктуру та інструменти стратегічного планування. Запропоновано концепцію переходу до моделі управління, яка базується на поєднанні ціннісного підходу, децентралізації повноважень, гнучкої організації роботи, підзвітності перед суспільством і аналітичного управління на основі доказів.

Визначено також ризики, пов'язані з реформуванням публічного управління в органах прокуратури: інституційний спротив змінам,

обмеженість людських ресурсів, брак фінансування, політична нестабільність, надмірна концентрація управлінських функцій у центральних органах.

Системно та всебічно тобґрунтовано необхідність побудови нової, модернізованої організаційно-правової моделі публічного управління в органах прокуратури, що відповідала б викликам часу, стандартам правової держави, вимогам європейської інтеграції та суспільним очікуванням. Лише за умов такої модернізації можливо досягти синергії між правозастосовною, управлінською та соціальною функціями прокуратури, зміцнити її роль у системі публічної влади та забезпечити ефективну реалізацію принципів справедливості, законності та публічного інтересу.

По-дев'яте, було зосереджено увагу на формуванні перспективної моделі публічного управління в органах прокуратури України з урахуванням зарубіжного досвіду, вітчизняних реалій та потреб реформування. Розділ містив не лише опис проблемних аспектів чинної системи, а й обґрунтування нової концептуальної моделі організаційно-правового механізму, що здатна забезпечити відповідність діяльності прокуратури сучасним стандартам ефективного та відкритого публічного управління.

У ході дослідження було встановлено, що приклади зарубіжних країн, зокрема держав Європейського Союзу, демонструють ефективність моделей, які поєднують функціональну автономію органів прокуратури із високим рівнем професійної відповідальності, прозорості діяльності, а також активною взаємодією з громадськістю. Успішний досвід адаптації таких моделей підтверджує, що і для України можливо створити систему публічного управління у сфері прокуратури, яка була б не лише ефективною, але й користувалась довірою з боку суспільства.

У підсумку, було сформульовано концепцію нової організаційно-правової парадигми, яка має ґрунтуватися на таких теоретико-методологічних засадах, як автономія в межах підзвітності, цифрова відкритість, публічна ефективність, кадрова доброчесність, інституційна гнучкість, , а також

соціальна легітимація діяльності прокуратури через механізми зворотного зв'язку із громадянами. Такий підхід дозволяє перейти від консервативної ієрархічної вертикалі до більш гнучкої, відкритої та професійно керованої системи публічного управління, де прокуратура виконує не лише наглядові, а й соціально значущі функції – правозахисну, аналітичну, профілактичну та комунікаційну.

Дисертаційне дослідження сформувало цілісне бачення ролі органів прокуратури як інституції, що має бути інтегрована в систему демократичного публічного управління, а не функціонувати ізольовано в межах застарілої ієрархічної вертикалі. Акцент на відкритості, цифровізації, антикорупційній доброчесності, етиці публічної служби та ефективній взаємодії з громадськістю свідчить про готовність системи прокуратури до якісної трансформації, якщо реформи відбуватимуться послідовно, з урахуванням науково-дослідницького підходу та суспільного запиту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренко Т.І. Адміністративно-правові передумови запровадження перевірки доброчесності в Національній поліції як одного з етапів реформування правоохоронних органів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 82(2). С. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.14>
2. Амелін О.Ю. Реалізація функцій прокуратури як елемент механізму забезпечення національної безпеки України. *Правова держава*. 2024. Вип. 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.55.311949>
3. Антонова С.Є., Мартинюк Г.Ф., Шинкарук А.Л., Бондар А.В. Дослідження сприйняття корупції в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.34>
4. Банах С. В. Міжнародний досвід організації прокуратури. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2020. Вип. 29. С. 276–280. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-37>
5. Белов Д.М., Швед І.І. Місце прокуратури серед органів державної влади: концептуальні підходи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 75(3). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.15>
6. Бігар Є.А., Линецький М.В. «Добре врядування» як дієвий інструмент демократизації публічного управління та запобігання корупції: підходи і алгоритми впровадження на місцевому рівні. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). С. 33–42. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-33-42](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-33-42)
7. Білокінь Р.М. Міжнародні стандарти нагляду прокурора за дотриманням законності у кримінальному провадженні // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 78 (ч. 2). С. 256–262. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.40>

8. Білоус О. В. Трансформація конституційно-правового статусу прокуратури в Україні та зарубіжний досвід. *ScienceRise: Juridical Science*. 2019. № 3 (9). С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2019.179942>
9. Бодрова І.І. Проблеми правового забезпечення та реалізації реформи територіальної організації влади в Україні / І.І. Бодрова // Публічне право. – 2020. – № 1. – С. 55–60. – URL: <http://www.public-law.in.ua/archive/2020/1/9.pdf>
10. Бойко Н.О. Право людини на судовий захист: публічноуправлінський аспект: дис. ... докт. філос.: 281 – публічне управління та адміністрування. Дніпро, 2023
11. Бублій М. П., Васильковський О. Т. Можливості адаптації зарубіжного досвіду публічного управління у розвиток системи електронного урядування в Україні. *Публічне управління та національна безпека*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-6>
12. Вандін Є.В. Організаційно-правові засади діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10. Одеса: Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.», 2017. 20 с. URL: <http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/chasopys/ua/pdf/8-2015/vandin.pdf>
13. Васильєв П. О. Антикорупційні інструменти в органах прокуратури: сучасний стан та перспективи впровадження. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. №42, 2024. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.21>
14. Васильєв П. О. Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.2>
15. Васильєв П. О. Еволюція публічного управління в органах прокуратури: аналіз сучасного етапу реформ. Держава та регіони. Серія:

Публічне управління і адміністрування. 2023. № 3. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-3-2023>.

16. Васильєв П. О. Міжнародні стандарти публічного управління та їх реалізація в діяльності прокуратури України. *Věda a perspektivy*. 2025. № 1 (44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1\(44\)-36-49](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1(44)-36-49)

17. Васильєв П. О. Особливості антикорупційного механізму в органах прокуратури: сучасний стан та перспективи впровадження. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.4>

18. Великодний Д. В. Взаємодія органів прокуратури та координаційна діяльність прокуратури як об'єкти адміністративно-правових досліджень. *Правова позиція*. 2024. № 2 (43). С. 73–77.

19. Великодний Д. Взаємодія прокуратури з органами публічної влади та місцевого самоврядування у процесі захисту інтересів держави. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 2(62). С. 35–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-5)

20. Великодний Д.В. Інституційні аспекти координації прокуратури та органів публічного управління щодо профілактики злочинності в Україні «Публічне управління і адміністрування в Україні» № 40.

21. Великодний Д.В. Принципи взаємодії прокуратури з органами публічної влади та місцевого самоврядування. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.4>

22. Возняковська К.А., Біленець Д.А., Марчук В.В. Антикорупційні механізми у системі публічного адміністрування як засіб боротьби з організованою злочинністю в сфері господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 84, ч. 3. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6>

23. Войтенко А.Б. Психолого-юридичний аспект перевірки доброчесності прокурора. *Актуальні проблеми національного права*. 2022. № 4. С. 25–29. URL: <http://apnp.org.ua/files/archive/2022/4/5.pdf>
24. Волочій С. О. Законні вимоги прокурора: зарубіжний досвід законодавчого закріплення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 671–675. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.115>
25. Гавриленко В.В. Імплементация міжнародно-правових стандартів щодо попередження (превенції) правопорушень та злочинів в Україні // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 85 (ч. 4). С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.33>
26. Гаруст Ю.В., Василенко М.П. Реформування органів прокуратури як шлях до очищення правової системи. *Правові горизонти*. 2020. Випуск 20 (33). С.114–118. DOI: <http://www.doi.org/10.21272/legalhorizons.2029.i20.p114>
27. Гловюк І.В. Політична нейтральність прокуратури та відвід прокурора у кримінальному провадженні: проблемні питання // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2023. – Вип. 1. – С. 110–114. – DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.18>
28. Глушков В.О. Вплив прокурора на дотримання принципу рівності сторін в цивільному процесі // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2023. – Вип. 80(1). – С. 157–162. – DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.22>
29. Горбань О. П. Прокуратура як контрольно-наглядовий орган держави: проблеми адміністративного статусу. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 1. С. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14904542>.
30. Горбань О. П., Баєва Л. В., Лівак А. П. Аналіз реформування органів прокуратури в країнах ЄС: уроки для України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 5. С. 28–33.

31. Грицаєнко Л.Л., Фальковський А.О. Філософія права. Київ : Вид. центр Нац. акад. прокуратури України, 2014. 120 с.
32. Губа М.І., Линецький М.В. Публічність і прозорість місцевого бюджету як інструмент антикорупційної політики на рівні місцевого самоврядування. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). С. 79–91. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-79-91](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-79-91)
33. Д'ячков Д.С. Принципи організації та діяльності прокуратури України в умовах її реформування: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. Одеса, 2018.
34. Доллінер П. Я. Особливості механізмів державного управління прокуратури України 2014 – першої половини 2019 років. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 3(70). С. 82–88.
35. Єрмоленко Д.О., (2023). Протидія професійній деформації прокурорів: комплексний підхід. № 2 (2023): Аналітично-порівняльне правознавство. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.64>
36. Жувака С.О. Історико-правовий аналіз розвитку функцій прокуратури України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01 – теорія та історія держави і права. Київ, 2019.
37. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 32. – Ст. 314
38. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 31. – Ст. 241
39. Закон України «Про прокуратуру» від 14.10.2014 № 1697-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 2–3. – Ст. 12
40. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 № 3166-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 38. – Ст. 385

41. Кальчук О.М. Особливості антикорупційної політики в органах прокуратури України. *Наукові записки. Серія: Право*. 2024. Вип. 17. С. 90–96. DOI: 10.36550/2522-9230-2024-17-90-96
42. Книшов В.П., Імплементация міжнародних стандартів адміністративного законодавства у законодавстві України *Юридичний бюлетень* №30, 2023 DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.30.11>
43. Коваленко В. І. Функції прокуратури в системі публічної влади: проблеми визначення // *Часопис Академії адвокатури України*. – 2020. – № 3. – С. 49–54.
44. Коваль О. В. Адміністративно-правові засади взаємодії прокуратури з органами виконавчої влади в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Національний університет «Одеська юридична академія». – Одеса, 2020. – 224 с.
45. Кодекс професійної етики та поведінки прокурорів : Кодекс Ген. прокуратури України від 27.04.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001900-17#Text> (дата звернення: 21.06.2024).
46. Козаченко О. М. Прокуратура України як суб'єкт публічного управління: організаційно-правові засади : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Національна академія прокуратури України. – Київ, 2019. – 430 с.
47. Комаров М.А. Порівняльний аналіз антикорупційного законодавства України та країн ЄС: імплементація та адаптація кращих практик // *Modern scientific journal*. 2024. №4(2). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-4-7>
48. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

49. Концепція реформування кримінальної юстиції: Указ Президента України від 08 квітня 2008 року № 311/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/311/2008#Text>
50. Криворучко Л.С. Поняття та види суб'єктів запровадження міжнародних стандартів у сфері забезпечення захисту прав людини // *Juris Europensis Scientia*. 2024. Вип. 4. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v4.2024.11>
51. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 9–10. Ст. 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>
52. Кулеба Ю., Шандра Р. Кошторисно-бюджетний режим фінансування органів державної влади як головний вид фінансового забезпечення діяльності органів прокуратури України // *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2022. Вип. 74. С. 103–109. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vla.2022.74.103>
53. Куліш А. М. Організаційно-правові засади функціонування правоохоронної системи України : монографія. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 221 с.
54. Левочко Р. Б., Гандзюк Л. С., Потинський А. М. Цифровізація наглядової діяльності прокурора у досудовому розслідуванні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 37/2023. С. 119–126.
55. Линник Р. В. Юридичні аспекти представництва в діяльності органів прокуратури України в умовах правового режиму воєнного стану // *Матеріали науково-практичної конференції (м. Ужгород, 17–18 лютого 2023 р.)*. – Ужгород, 2023. – С. 47–51.
56. Мазурик Р. В. Актуальні питання реалізації концепції електронного кримінального провадження у діяльності органів прокуратури:

адміністративно-правовий аспект. *Право і суспільство*. 2022. № 1. С. 156–163.

DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.1.22>

57. Мазурик Р. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення організації та діяльності регіональної прокуратури. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. № 4 (32), vol. 2. С. 75–81.

58. Макосій Ю.Д. Міжнародно-правові стандарти організації та функціонування прокуратури Том 66 (2021): Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.66.42>

59. Марочкін О. І., Воронько А. В. Етичні засади поведінки прокурора в Україні та зарубіжних державах. *Internauka. Серія: Юридичні науки*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2021-11>

60. Мельник О.В. Поняття і складові організаційного забезпечення роботи прокуратури // *Правовий часопис Донбасу*. – 2021. – № 3 (76). – С. 27–32. – DOI: <https://doi.org/10.32366/2523-4269-2021-76-3-27-32>

61. Міщук І.В., Киричук Б.С. Агресія Російської Федерації проти України: актуальні питання щодо створення спеціального міжнародного трибуналу та розробки дієвого механізму компенсації за злочини проти миру та безпеки людства / № 2 (2023): Аналітично-порівняльне правознавство DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.70>

62. Мосейчук С. Інституційне забезпечення державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. Вип. 2. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.7>

63. Музичук Е.О. Адміністративно-правове регулювання меж запобігання та протидії корупції в публічній службі. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3(102). С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2023.3.33>

64. Надьон О. В., Хмиров І. М., Луценко Т. О. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. – Харків: НУЦЗУ, 2020. – 175 с.

65. Никифорова Н.А. Суб'єкти запобігання та протидії кримінальним правопорушенням, пов'язаним з корупцією: проблеми функціонування та перспективи удосконалення правового статусу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 611–617. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.107>

66. Ніколайчук Г.А. Проблемні аспекти діяльності прокурора в процесі судового розгляду // Прикарпатський юридичний вісник. – 2018. – № 2(23), т. 2. – С. 231–236

67. Офіційний сайт Офісу Генерального прокурора. URL: <https://www.gp.gov.ua/>

68. Павленко Д. Іноземний досвід у регулюванні адміністративно-правових функцій органів прокуратури // *Visegrad Journal on Human Rights*. 2023. № 5. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2023.5.9>

69. Павленко Д. Ю. Організаційно-правові засади функціонування прокуратури в системі органів публічної влади України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. – Дніпро, 2021. – 228 с.

70. Павленко Д.Ю. Адміністративні функції прокуратури України: дис. ... докт. філос.: 081 «Право». – Київ, 2024.

71. Плакса В. І. Участь органів державної влади та суддівського врядування в законодавчому процесі: зарубіжний досвід. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 3. С. 237–242. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.40>

72. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб.

для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: ТОВ «Оберіг», 2024.

73. Попович Є.М. Управління органами прокуратури України: організаційно-правові проблеми: дис. д-ра юрид. наук. Спец. 12.00.07. – адміністративне право. Х.: ХНУВС, 2010. 387 с.

74. Потіп М.М. Теоретико-методологічні засади формування механізму забезпечення правопорядку суб'єктами надання поліцейських послуг в умовах децентралізації влади. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Випуск 2. С.54–58. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.9>

75. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 листоп. 2021 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20>

76. Про введення в дію нових форм статистичної звітності : Наказ Ген. прокуратури України від 22.05.1992 № 20 : станом на 14 груд. 1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0020900-92#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

77. Про введення в дію Положення про атестування прокурорсько-слідчих працівників прокуратури України : Наказ Ген. прокуратури України від 19.05.1992 № 21 : станом на 9 верес. 1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0021900-92#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

78. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення добору та підготовки прокурорів: Закон України від 14 квітня 2022 року № 2203-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2203-20#n8>

79. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів прокуратури: Закон України від 19 вересня 2019 року № 113-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-20>

80. Про внесення змін до Закону України «Про прокуратуру»: Закон України від 02 листопада 2000 року № 1190/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2663-14#Text>

81. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) : проєкт закону України від 1 липня 2015 р. № 2217. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55812](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812)

82. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя) : Закон України від 2 червня 2016 р. № 1401–VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 28. Ст. 532

83. Про Державне бюро розслідувань: Закон України від 12 листоп. 2015 р. № 794-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 6. Ст. 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19>

84. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

85. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

86. Про затвердження Дисциплінарного статуту прокуратури України: Постанова Верховної Ради України від 06 листопада 1991 року № 1796-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1796-12#Text>

87. Про затвердження Положення про класні чини працівників органів прокуратури України: Постанова Верховної Ради України від 06 листопада 1991 року № 1795-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1795-12#Text>

88. Про затвердження Положення про організацію кадрової роботи в органах прокуратури України: Наказ Офісу Генерального прокурора від 10 лютого 2022 року № 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0025905-22>

89. Про затвердження Положення про систему підвищення кваліфікації прокурорів : Наказ Офісу Ген. прокурора від 15.06.2021 № 200. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0200905-21#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

90. Про Концепцію реформування прокуратури : Указ Президента України № 190/2015 від 20.03.2015 // Офіційне інтернет-представництво Президента України. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1902015-18786>

91. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

92. Про організацію обліку роботи і статистики в органах прокуратури : Наказ Ген. прокуратури України від 04.04.1992 № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0017900-92#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

93. Про організацію прокурорського нагляду за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність : Наказ Ген. прокуратури України від 03.12.2012 № 4/1гн : станом на 9 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004900-12#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

94. Про організацію роботи з питань правового аналізу, систематизації та обліку актів законодавства в органах прокуратури : Наказ Ген. прокуратури України від 15.03.2016 № 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0119900-16#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

95. Про підпорядкування військових прокуратур: Постанова Верховної Ради України від 30 січня 1992 року № 2076-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2076-%25D1%2585%25D1%2596%25D1%2596#Text>

96. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

97. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки : Указ Президента України № 231/2021 від 11.06.2021 // Офіційне інтернет-представництво Президента України. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2312021-39137>

98. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Офіційний вісник України. 2014. № 30. Ст. 18

99. Прокопенко О.Ю., Кравцов В.І. Адміністративно-правові засади взаємодії прокуратури із суб'єктами публічної адміністрації з питань виконання покладених на неї функцій // *Право і безпека*. – 2021. – № 1 (80). – С. 55–61. – DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2021.1.07>

100. Рибалка Н.О. Мета, завдання та функції управління органами прокуратури України. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2013. № 2. С. 211–215.

101. Руденко О.В. Інституційні засади реалізації антикорупційної політики у сфері публічного управління в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 130–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-5/29>

102. Рябовол Л.Т. Документи органів Ради Європи як основа реформування прокуратури в Україні. *Наукові записки. Серія: Право*. 2021. Вип. 10. С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-10-9-14>

103. Рядінська В.О., Гаврилюк Л.В. Правові проблеми визначення критеріїв доброчесності публічних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 219–222. URL: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2023/53.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2023/53.pdf)

104. Савчук Р. М. Напрями впровадження зарубіжного досвіду в контексті адміністративно-правових засад створення та діяльності Державного бюро розслідувань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. Вип. 85, ч. 3. С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.15>

105. Свида О.Г. Проблемні аспекти реалізації функції представництва прокуратурою інтересів держави в суді // *Правові новели.* – 2024. – № 22. – С. 293–299. – DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.22.40>

106. Світличний О. Functions of the prosecutor's office in the mechanism of ensuring the rights and freedoms of citizens, the interests of society and the state // *Visegrad Journal on Human Rights.* – 2023. – № 6. – P. 174–178. – DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2023.6.27>

107. Семчук Ю.І. Організаційно-правові принципи діяльності прокуратури в євроінтеграційній парадигмі. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3376937>

108. Сергій Іонушас, Міжнародні стандарти та зарубіжний досвід конституційно-правового опосередкування функції кримінального переслідування. *Підприємництво, господарство і право* №11 2020. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.11.41>

109. Сіренко К.О. Проходження служби в органах прокуратури України: адміністративно-правове регулювання: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Дніпропетровськ, 2016

110. Скибенко О. І. Конституційно-правовий статус прокуратури України в умовах реформування : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02 / Національна академія внутрішніх справ. – Київ, 2021. – 238 с.

111. Скриньковський Р.М., Ковалів М.В., Чистоклетов Л.Г., Крамар Р.І., Хмиз М.В., Хитра О.Л., Кайдрович Х.І. Громадський контроль за діяльністю органів прокуратури як гарантія дотримання прав людини в

Україні. *Internauka. Серія: Юридичні науки*. 2022. № 3. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2022-3>

112. Славицька А.К. Інструменти забезпечення реалізації антикорупційної політики в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2022. Вип. 24. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.24.20>

113. Смігунова О.В., Богомолова К.С., Крічфалуший-Степанова К.М. Розбудова принципу доброчесності на публічній службі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-14>.

114. Сокол М. Реформування прокуратури в контексті модернізації публічного управління // *Публічна безпека*. 2024. № 3 (жовтень). С. 93–102.

115. Стефанчук М. Гарантії прокурорів при припиненні трудового договору: правова визначеність // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Юридичні науки*. – 2022. – № 5 (124). – С. 90–96. – DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2022/5.124-15>

116. Стефанчук М. М. Теоретико-методологічні та організаційно-правові засади реалізації прокуратурою України представницької функції: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. – Київ, 2018.

117. Стефанчук М.М. Кадровий склад органів прокуратури в Україні: в пошуках оптимальних шляхів формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. Вип. 68. С. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.43>

118. Стефанчук М.М. Посилення самостійності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури в Україні: сучасні тенденції. *Правова держава*. 2023. № 51. С. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.51.288388>

119. Столітній А. В. Повноваження прокурора самостійно проводити досудове розслідування: національна практика та зарубіжний досвід.

*Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. Вип. 3. С. 254–259. DOI: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v3.2024.44>

120. Стратегія розвитку прокуратури на 2021-2023 роки: Наказ Генерального прокурора від 16 жовтня 2020 року № 489. URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/strategiya-rozvitku-prokuraturi-na-2021-2023-roki>

121. Фальковський, А. О. Аксіологічний підхід в методології сучасної юриспруденції: автореф. дис. ... канд. юрид. наук (12.00.12 – філософія права) / А. О. Фальковський. – Одеса: «Одеська юридична академія», 2011. – 17 с.

122. Фодчук А.Б., Муквич А.О. Виховання доброчесності в системі МВС як складова зниження ризику корупції в секторі безпеки й оборони. *Корупція: сутність, прояви, протидія: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 7–8 груд. 2023 р.)*. Дніпро: ДДУВС, 2023. С. 199–202.

123. Хорсуненко О. В. Прокуратура України та країн-членів Європейського Союзу: порівняльне дослідження : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура (081 – Право) / Інститут держави і права ім. В. М. Корецького ; Національна академія наук України. – Київ, 2018. – 243 с.

124. Циганок С.В. Проблемні питання реформування прокуратури на сучасному етапі: адміністративно-правовий аспект // *Прикарпатський юридичний вісник*. – 2018. – № 1(22), т. 5, ч. 1. – С. 142–145

125. Чорна А.Г. Суб'єкти забезпечення доброчесності в правоохоронних органах. *Матеріали Регіонального круглого столу (м. Дніпро, 30.09.2022)*. Дніпро: ДДУВС, 2022. С. 95–98.

126. Чумак В.В. Прокурор як суб'єкт забезпечення прав людини в Україні. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3(94). С. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2021.3.16>

127. Шендрик І. В. Організація прокуратури: зарубіжний досвід. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2021. Вип. 73. С. 173–178. DOI: <https://doi.org/10.30970/vla.2021.73.173>

128. Шлапко Т. В., Шапошник А. С. Зарубіжний досвід організаційно-правових засад функціонування прокуратури в іноземних країнах. Академічні візії. Вип. 16/2023.

129. Шпакович О. М., Приступа А. А. Європейський офіс громадського прокурора: компетенція, завдання та перспективи співпраці з органами держави України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. Вип. 85, ч. 4. С. 364–369. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.54>

130. Шуміло, О. М. (2023) «Сутність і значення забезпечення незалежності прокуратури в Україні», *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, 102(3 (Part 2), с. 221-226. doi: 10.32631/v.2023.3.44.

131. Юхно І.В. Інституціональні засади публічно-управлінських змін у системі судової влади в умовах конституційного реформування // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* – 2021. – № 4. – С. 50–54. – DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.10>

132. Яремко В. М. Прокуратура в системі органів публічної влади: досвід Європейського Союзу: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / В.М. Яремко. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 239 с.

133. Anyshchenko, A. (2010). Transformation of the Ukrainian public prosecution according to the European democratic standards in comparison with the Baltic states.

134. Bilous, O. (2019). Трансформація конституційно-правового статусу прокуратури в Україні та зарубіжний досвід. *ScienceRise: Juridical Science*, (3 (9), 17–23. <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2019.179942>

135. Halai, A., Halai, V., Hrechaniuk, R., & Datsko, K. (2021). Digital Anti-Corruption Tools and Their Implementation in Various Legal Systems Around the World. *SHS Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/SHSCONF/202110003005>.

136. Hauser, C. (2019). Fighting Against Corruption: Does Anti-corruption Training Make Any Difference?. *Journal of Business Ethics*, 159, 281-299. <https://doi.org/10.1007/S10551-018-3808-3>.
137. Khotynska-Nor O., Podkopaiev S., Ponomarova H., Lukianov D. The Model of Prosecutorial Self-Governance in Ukraine and the Baltic Countries: A Comparative Aspect. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. Vol. 7, No. 2. P. 393–409. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.2-a000201>
138. Kondrych, V. (2021). High anti-corruption court in the context of international standards of judicial procedure and administration of justice. *Revista Amazonia Investiga*. <https://doi.org/10.34069/ai/2021.46.10.3>.
139. Kotukov O., Kotukova T., Kozlov K., Makarenko O., Odyntsova O. The effectiveness of the national anti-corruption policy of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 66. P. 304–313. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.28>
140. Lendel, M. (2019). International standards and citizens assessment of public administration and local government reform in Ukraine after 2014. *Public Policy and Administration*. <https://doi.org/10.13165/vpa-19-18-2-10>.
141. Lysenko, S. (2021). Current trends in codification of ethics of professional activity in Ukraine. *InterConf*, (67), 250-255. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.07.2021.026>
142. Makarenkov, O. (2024). Means of international law to eliminate corruption threats to national security. *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-165-176>.
143. Melnychenko, A., & Akimova, O. (2019). Developing competences of public management and administration specialists: implementation of foreign experience in Ukraine. *Advanced Education*, 6(13), 89–96. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.184575>
144. Orlovskyi, R., Shapoval, R., & Demenko, O. (2018). Possibilities of Adapting the Typologies of the International Standards for Establishing Criminal

Liability for Corruption-Related Crimes in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(2), 12.  
<https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i2.230>

145. Pavlenko D. Foreign Experience in the Regulating of Administrative Legal Functions of the Prosecution Service. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2023. No. 5. P. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2023.5.9>

146. Rusin, R., Dubinskiy, O., & Kharytonov, R. (2021). Implementation of international anti-corruption standards in the economic space. *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-5-184-191>.

147. Safie, S., & Bashah, S. (2024). Implementing ISO 27037 for Digital Forensics in the Malaysian Anti-Corruption Commission: Challenges and Solutions. *2024 IEEE 10th International Conference on Smart Instrumentation, Measurement and Applications (ICSIMA)*, 81-85.  
<https://doi.org/10.1109/ICSIMA62563.2024.10675543>.

148. Velykodnyi D. Principles of Cooperation of the Prosecutor’s Office with State and Local Self-Government Bodies. *Věda a perspektivy*. 2024. № 7(38). P. 64–71. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-7\(38\)-64-71](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-7(38)-64-71)

149. Yevdokimenko S. V., Naumova A. O., Yakymchuk S. O., Povydysh V. V. Foreign experience of administrative and legal support of citizens’ rights by prosecutor’s offices and possibilities of its use in Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2020. Vol. 9. Issue 27. P. 544–551. DOI: <http://dx.doi.org/10.34069/AI/2020.27.03.58>

150. Yevdokimenko, S. V., Mishchenko, L. V., Chycha, R. P., (2018). Adaptation of budgetary legislation of Ukraine to the requirements of the European union and the impact of economic risks on the state budget indicators. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(27), 390–402. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154223>

## ДОДАТКИ

Додаток А

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Васильєв П. О. Впровадження стандартів доброчесності в діяльність органів прокуратури. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 3. С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.2>

2. Васильєв П. О. Еволюція публічного управління в органах прокуратури: аналіз сучасного етапу реформ. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 3. С. 20-27. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-3-2023>.

3. Васильєв П. О. Міжнародні стандарти публічного управління та їх реалізація в діяльності прокуратури України. Věda a perspektivy. 2025. № 1 (44). С. 36-49. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1\(44\)-36-49](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1(44)-36-49)

4. Васильєв П. О. Антикорупційні інструменти в органах прокуратури: сучасний стан та перспективи впровадження. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. №42. С. 116-121 DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.21>

5. Васильєв П. О. Особливості антикорупційного механізму в органах прокуратури: сучасний стан та перспективи впровадження. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2025. Вип. №43. С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.4>

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Васильєв П. О. Інноваційні підходи до управління в органах прокуратури: проблеми та перспективи. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та

управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України», 17 травня 2024 року, м. Одеса.

2. Васильєв П. О. Peculiarities of international public administration standards and their implementation in the activities of the prosecutor's office of Ukraine. III Міжнародна науково-практична конференція «Global trends in the development of educational systems», 21–24 січня 2025 року, м. Берген, Норвегія.

3. Васильєв П. О. Специфіка антикорупційних інструментів в органах прокуратури. IV Міжнародна наукова конференція «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки», 24 січня 2025 року, м. Мукачево, Україна.

## Довідки про впровадження



Прокуратура України  
**СПЕЦІАЛІЗОВАНА ПРОКУРАТУРА  
 У СФЕРІ ОБОРОНИ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ**

вул. Пироговська, 11, м. Одеса, 65012, тел. факс: (048) 731-47-08  
 e-mail: vp\_pru@vppdr.gp.gov.ua, web: vppdr.gp.gov.ua  
 Код ЄДРПОУ 38296363

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**  
**про впровадження дисертаційного дослідження**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**  
**Васильєва Павла Олеговича на тему «Публічне управління в органах**  
**прокуратури на сучасному етапі в умовах реформування»**

Результати дисертаційного дослідження Васильєва Павла Олеговича на тему «Публічне управління в органах прокуратури на сучасному етапі в умовах реформування» будуть використовуватися в діяльності Спеціалізованої прокуратури у сфері оборони. Висновки та рекомендації дослідження дозволяють здійснити комплекс заходів щодо оптимізації організаційно-правових засад публічного управління в органах прокуратури, що включає:

- удосконалення механізмів публічного управління в органах прокуратури в умовах євроінтеграційного шляху України;
- удосконалення кадрової політики та процесів підбору і професійного розвитку персоналу з метою виконання завдань та функцій органів прокуратури у сфері оборони в умовах правового режиму воєнного стану та триваючої збройної агресії РФ проти України;
- впровадження міжнародних стандартів публічного управління у діяльність органів прокуратури;
- впровадження єдиних стандартів публічного управління, таких як прозорість, підзвітність та компетентність;
- посилення антикорупційних механізмів та забезпечення стандартів доброчесності в діяльності органу.

Запропоновані заходи сприяють підвищенню професійного рівня працівників, якості організації роботи та створенню сучасного механізму публічного управління, що відповідає міжнародним стандартам і відповідає вимогам реформування публічного сектору.

Довідка видана для подання для спеціалізованої вченої ради Національного університету «Одеська політехніка».

Виконувач обов'язків керівника



Павло КНИШ



**Довідка**  
 про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Васильєва Павла Олеговича**  
 на тему «Публічне управління в органах прокуратури на сучасному етапі в умовах реформування»  
 у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана в тому, що дисертація здобувача Васильєва Павла Олеговича на тему «Публічне управління в органах прокуратури на сучасному етапі в умовах реформування» виконана згідно з напрямком наукової роботи кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» за темою «Правове регулювання державотворення соціально-економічних відносин в Україні (2022–2025 рр.)», № держреєстрації 0122U002193.

Результати наукової діяльності Васильєва Павла Олеговича були включені до звіту науково-дослідної роботи кафедри у зазначений період. Вони використовувалися для вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління в органах прокуратури, а також при розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності в контексті реформування системи прокуратури, підвищення її прозорості, підзвітності та ефективності.

Проректор з наукової та  
 науково-педагогічної роботи,  
 д.т.н., професор



Дмитро ДМИТРИШИН