

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0337>

УДК 35.08:005.7:343.35

JEL Classification: D73, M10, K42, H83

Рябець Катерина Анатоліївна

доктор наук з державного управління, доцент

завідувач кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2354-4118

e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ФАКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. Метою статті визначено обґрунтування та розробку концептуальної моделі оптимізації процесів прийняття управлінських рішень у публічному секторі через синергію трансформації організаційних структур та впровадження ефективної антикорупційної політики на засадах цифровізації. Методологія дослідження базується на сукупності загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема застосовано: системний підхід, компаративний аналіз, методи моделювання та графічної візуалізації, аналіз нормативно-правових актів, узагальнення. Зазначено, що вдосконалення управлінських структур є невід'ємною частиною євроінтеграційного процесу та необхідністю підвищення прозорості в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що корупційні ризики значно знижують ефективність державного управління, тому ефективна антикорупційна стратегія і автоматизація управлінських процесів є критичними для забезпечення економічної стабільності. Доведено, що сучасні організаційні моделі повинні бути гнучкими та адаптованими до нових викликів, а традиційні ієрархії в управлінні є застарілими. Запропоновано концептуальну модель оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, яка містить п'ять етапів, включаючи організаційну діагностику і впровадження цифрових інструментів. Ключовим етапом визначено розвиток культури доброчесності серед персоналу. Дослідження підтверджує, що лише одночасне оновлення структур, цифровізація та доброчесність працівників можуть стати основою для ефективного управління. Використання сучасних технологій дозволяє усунути зайву бюрократію, зробити рішення прозорими та зміцнити довіру суспільства до державних інститутів навіть у складних умовах невизначеності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою результативності цифровізації управління, зокрема в контексті антикорупційного моніторингу та забезпечення прозорості управлінського циклу.

Ключові слова: публічний сектор; управлінські рішення; організаційна структура; антикорупційна політика; цифровізація; культура доброчесності.

ВСТУП

Постановка проблеми. Трансформація організаційних структур управління в публічному секторі в умовах реалізації євроінтеграційного процесу в Україні беззаперечно передбачає впровадження антикорупційної політики, що адаптована до вимог ЄС. Якісне адміністративно-правове забезпечення функціонування організаційних структур створює засади щодо посилення прозорості та оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, що мінімізує корупційні ризики.

Корупційні чинники, які спостерігаються сьогодні у системі управління, незалежно від її рівня, є однією з пріоритетних причин фінансових втрат. Останні, безумовно, знижують економічну ефективність діяльності організаційних структур, підривають інвестиційну привабливість держави. Крім того, варто усвідомлювати, що корупційна злочинність опосередковано посилює соціальну напруженість у суспільстві та призводить до його дестабілізації у всіх сферах суспільного життя [1, с. 247]. Правове регулювання в умовах воєнного стану стає багаторівневим і динамічним, ресурси обмежуються, а безпекова ситуація в різних регіонах є неоднорідною [2]. Поряд із цим,

чинниками виникнення корупційних ризиків варто вважати не лише прогалини правового регулювання, а й неефективну діяльність усієї управлінської вертикалі.

Функціонування української державності в умовах війни, дефіциту бюджету потребує розробки такої антикорупційної стратегії, реалізація якої забезпечить посилення відповідальності, а також створить механізми прийняття управлінських рішень на засадах максимально можливої автоматизації та цифровізації. Зазначене обґрунтовує доцільність реформування організаційних структур з метою посилення гнучкості бюрократичних апаратів, усунення дублювання управлінських функцій, мінімізації надмірної централізації процедур погодження, що дозволить нейтралізувати корупційні чинники та підвищити прозорість розподілу фінансових ресурсів.

Варто відзначити, що традиційні організаційні моделі, які засновані на жорсткій ієрархії, вертикальній координації та централізованому прийнятті управлінських рішень, стають все більш малоефективними та невідповідними сучасним запитам суспільства і принципам публічного управління. Саме тому, трансформація організаційних структур є вимогою не лише адміністративної реформи, але й потребою створення економічно обґрунтованого механізму оптимізації управлінської діяльності.

З урахуванням вищевикладеного, дослідження трансформації організаційних структур та антикорупційної політики в публічному секторі як факторів оптимізації прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує можливість оцінити дієвість антикорупційних механізмів та виявити практичні проблеми правозастосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання трансформації організаційних структур та антикорупційної політики в публічному секторі як фактори оптимізації прийняття управлінських рішень досліджені у низці праць сучасних вчених. Положення деяких із них наведено нижче.

Зокрема, О. Бусол ґрунтовно дослідила генезис протидії корупції та запропонувала концепцію подолання корупційної злочинності на основі культурологічно-репресивного підходу, акцентуючи увагу на формуванні особистості, позбавленої корупційного світогляду [1]. С. Кравченко, В. Комашко та В. Горник провели комплексний аналіз результативності Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки та обґрунтували пріоритетні напрями державної політики, приділивши особливу увагу розвитку механізмів взаємодії держави та громадянського суспільства [3]. В. Паутов здійснив дослідження, у якому корупція розглядається як системна загроза національній безпеці України. Автор акцентує увагу на тому, що функціонування органів протидії корупції стикається з комплексом проблем — від інституційно-правових до етико-культурних, які потребують об'єднаних зусиль усіх верств суспільства [4]. Л. Любохинець, Н. Танасієнко, О. Поплавська проаналізували *виклики*, що ускладнюють реалізацію антикорупційної політики, зокрема політичний вплив та недостатній рівень правової культури [5]. У свою чергу, Л. Лісовська та О. Гладкий обґрунтували роль організаційно-економічних механізмів управління в умовах диджиталізації, підкреслюючи важливість інноваційного розвитку для адаптації структур до сучасних вимог [6].

Разом з тим, питання поєднання антикорупційних інструментів із механізмами цифрової трансформації для оптимізації управлінських рішень залишається недостатньо висвітленим, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою статті є обґрунтування та розробка концептуальної моделі оптимізації процесів прийняття управлінських рішень у публічному секторі через синергію трансформації організаційних структур та впровадження ефективної антикорупційної політики на засадах цифровізації.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

При здійсненні дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: *системний підхід* — для оцінки взаємозв'язку між організаційною структурою та якістю управлінських рішень; *компаративний аналіз* — для порівняння міжнародних антикорупційних стандартів із вітчизняною практикою публічного управління; *методи моделювання та графічної візуалізації* — для розробки та представлення п'ятиетапної концептуальної моделі оптимізації процесів; *аналіз нормативно-правових актів* — для систематизації законодавчої бази антикорупційної політики в Україні; *узагальнення* — для обґрунтування ролі цифровізації та культури доброчесності у підвищенні ефективності публічного сектору.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна структура є ключовим елементом системи управління, що наділена функціональними повноваженнями, несе відповідальність за стан сфери свого впливу, має інформаційні зв'язки, реалізує процедури координації та механізми контролю. Л.С. Лісовська, О.В. Гладкий у своїй праці, що присвячена організаційно-економічному механізму управління інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації економіки, сформулювали визначення поняття організаційної структури управління як «системи управлінських підрозділів, механізм координації інноваційної діяльності та інтеграції інноваційних процесів у загальну систему управління підприємством» [6]. Незважаючи на те, що автори розглядають досліджуване поняття у контексті підприємницької діяльності, зазначений підхід є доречним і для публічного сектору, де в умовах євроінтеграції державні інституції також трансформуються з метою оперативного реагування на суспільні потреби, підвищення якості адміністративних послуг та забезпечення прозорості управлінських процедур.

У цьому процесі перед керуючими органами постають завдання отримання інформації, її переробки, а також генерування й передачі нової похідної інформації у вигляді керуючих впливів [7]. У зв'язку з цим роль організаційної структури в інформаційному середовищі полягає не лише у зборі інформації, а й у пошуку та аналізі альтернатив, погодженні управлінських рішень, формуванні владних пріоритетів та безпосередній реалізації стратегічних завдань.

Практична реалізація вищезазначеної ролі організаційних структур та впровадження в їхню модель запобіжних механізмів регламентовані низкою джерел права. У межах цього дослідження, на наш погляд, виникає нагальна потреба здійснити систематизацію ключових елементів нормативно-правової бази антикорупційної політики, що визначає межі та інструменти трансформації організаційних структур (табл. 1).

Таблиця 1

Нормативно-правове забезпечення антикорупційної політики

Рівень нормативно-правового акту	Назва нормативно-правового акту	Ключове значення для антикорупційної доброчесності
Міжнародний	Конвенція ООН проти корупції [8], Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією [9]	Встановлення міжнародних стандартів прозорості, підзвітності та криміналізації корупційних діянь
Законодавчий	Закон України «Про запобігання корупції» [10]	Базовий закон, що визначає поняття конфлікту інтересів, антикорупційних програм та правовий статус уповноважених підрозділів

Рівень нормативно-правового акту	Назва нормативно-правового акту	Ключове значення для антикорупційної доброчесності
Стратегічний	Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки [11]	Визначає пріоритети трансформації державних структур та впровадження цифровізації як інструменту превенції
Програмний	Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки» [12]	Конкретизує заходи, терміни та відповідальних за реалізацію стратегії на рівні виконавчої влади
Методологічний	Накази та роз'яснення НАЗК [13]	Надають конкретні алгоритми щодо оцінки корупційних ризиків та розробки антикорупційних програм в установах
Локальний	Антикорупційні програми органів та установ [14]	Впровадження комплаєнс-процедур безпосередньо в організаційну структуру конкретного суб'єкта публічного сектору

Аналіз нормативно-правових актів, які наведені у табл. 1, свідчить про функціонування в Україні багаторівневої правової основи трансформації публічного сектору. Принагідно відзначимо особливу роль в цьому процесі Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки, яка трансформує антикорупційну політику від декларативності до етапу впровадження конкретних організаційних змін. Незважаючи на те, що згідно з назвою документа його програмний цикл формально завершився, він зберігає чинність і сьогодні. Юридично обґрунтовується зазначене необхідністю забезпечення безперервності антикорупційних процесів до моменту прийняття чергового стратегічного документа, а також завершенням процедур оцінки виконання встановлених показників.

Досліджувану програму варто вважати важливим інструментом трансформаційних змін антикорупційної політики, оскільки саме вона регламентує створення та діяльність уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції [15]. Наприклад, у межах її реалізації трансформація структури проявляється через запровадження обов'язкової антикорупційної експертизи внутрішніх нормативних актів уповноваженим підрозділом. Це змінює класичну вертикаль прийняття управлінських рішень та означає, що проект рішення не може бути затверджений без оцінки його на відповідність вимогам доброчесності та відсутності конфлікту інтересів. На наш погляд, саме такий механізм дозволяє оптимізувати процес управління, оскільки він забезпечує перехід від суб'єктивного адміністративного розсуду до процедурно регламентованого та прозорого прийняття рішень, що мінімізує фінансові втрати та підвищує якість публічного адміністрування.

Поряд з цим, С.О. Кравченко, В.В. Комашко, В.Г. Горник відзначають проблему, яка пов'язана з недоліками діяльності інституту уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції. На їх думку, функціонування зазначеного інституту більшою мірою належить до запобігання корупції [3].

Погоджуючись з думкою вищезазначених вчених, варто підкреслити, що ефективність цього інституту часто мінімізується суто формальним підходом до виконання антикорупційних заходів. Про це свідчить твердження В.О. Паутова, який пише, що «антикорупційна боротьба в нашій країні утруднюється тим, що мережа корупційних стосунків поширилася на кожен рівень влади та управління, у межах політичного процесу в цілому. Корупція вразила фактично кожну гілку влади і владний

інститут, орган місцевого самоврядування» [4]. Саме тому, трансформація організаційних структур не повинна бути декларативною, тобто лише прописаною в певному нормативно-правовому акті без реального практичного впровадження.

На противагу викликам, що описані В.О. Паутовим [4], в Україні формуються умови, за яких антикорупційна політика перестає бути виключно сферою правового регулювання та поступово інтегрується в систему стратегічного управління. Вона наповнюється змістом, який передбачає не лише заходи щодо виявлення та припинення корупційних порушень, але й містить комплекс запобіжних механізмів, що спрямовані на формування культури професійної доброчесності та персональної відповідальності.

За умови реального впровадження антикорупційної політики в управлінські процеси вона стає фундаментом прийняття ефективних рішень, об'єктивність яких посилюється через забезпечення прозорості процедур та відповідність процесів державним та міжнародним стандартам доброчесності [16]. Підкреслимо, що описана організаційно-політична ситуація посилює рівень суспільної довіри до державних інституцій. Такий підхід дозволяє підвищити достовірність інформаційної бази та знизити ймовірність конфлікту інтересів між суб'єктами публічного управління, в тому числі бізнес-структур.

З метою подолання окреслених вище проблем варто забезпечити перехід до нової моделі організаційної побудови, в основу якої покладено принципи цифрової підзвітності та антикорупційного менеджменту. Основними шляхами досягнення зазначеного вважаємо: по-перше, усунення дублювання функцій та розмитості відповідальності шляхом реінжинірингу управлінських процесів поряд із чіткою регламентацією антикорупційних обов'язків за кожною структурною одиницею, що дозволить перетворити уповноважені підрозділи з ізольованих ланок на інтегрованих учасників процесу прийняття рішень; по-друге, децентралізація та підвищення адаптивності системи потребують впровадження автоматизованих систем підтримки прийняття управлінських рішень. Це дозволить не лише зекономити час, а й створить «цифровий слід» кожної операції, що автоматично мінімізує можливості для вчинення корупційних правопорушень.

Успішним прикладом такої цифрової трансформації стала система публічних закупівель ProZorro, яка запроваджена на принципах прозорості й конкурентності процедур закупівель, що здатна зменшувати корупційні ризики у сфері використання бюджетних коштів. Водночас досвід показує, що для повного усунення ризиків необхідно поєднувати технічні рішення з посиленням інституційних санкцій у випадках маніпуляцій або узгоджених дій учасників [5, с. 8].

Комплексна трансформація організаційних структур у поєднанні з модернізацією антикорупційної політики формує синергетичний ефект, який проявляється в одночасному підвищенні швидкості, якості, прозорості та економічної обґрунтованості управлінських рішень. Цілісна перебудова публічного сектору перетворює антикорупційну доброчесність із зовнішнього обмеження на внутрішній стимул розвитку, що є критично важливим для забезпечення економічної стійкості держави та успішної імплементації євроінтеграційних стандартів [17].

Трансформація організаційних структур у публічному секторі має базуватися на переході від жорсткої вертикальної ієрархії до гнучких горизонтальних зв'язків. Це дозволяє усунути дублювання функцій та чітко регламентувати антикорупційні обов'язки за кожним підрозділом. Такий підхід перетворює уповноважені особи з питань запобігання корупції з ізольованих контролерів на інтегрованих учасників процесу прийняття рішень, що підвищує загальну прозорість управління.

Ключовим чинником успіху цієї трансформації є впровадження автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Цифровізація управлінського циклу створює незмінний «цифровий слід» кожної операції, що автоматично мінімізує можливості для зловживань та суб'єктивного адміністративного розсуду. Поєднання технічних рішень із посиленням інституційної відповідальності дозволяє значно пришвидшити обробку інформації без втрати якості контролю за використанням ресурсів.

Синергетичний ефект від запропонованих змін проявляється у формуванні середовища професійної доброчесності, де антикорупційні обмеження стають внутрішнім стимулом для розвитку організації. Це забезпечує перехід від реактивного менеджменту (боротьби з наслідками) до стратегічного управління, орієнтованого на випередження ризиків. Таким чином, організаційна перебудова створює фундамент для успішної імплементації євроінтеграційних стандартів та зміцнення економічної стійкості держави в умовах невизначеності.

На основі проведеного дослідження пропонуємо концептуальну модель оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на поєднанні організаційної трансформації, антикорупційної політики, цифровізації та управління ризиками (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель оптимізації процесів прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором

Обґрунтовуючи вище запропоновану концептуальну модель оптимізації прийняття управлінських рішень, насамперед відзначимо, що її змістом є системний п'ятиетапний алгоритм, який починається з організаційної діагностики та оцінки корупційних ризиків.

Метою першого етапу є виявлення проблем в організаційному процесі. Головним елементом моделі ми визначаємо впровадження цифрових інструментів. Зазначене підтверджується тим, що «інтеграція SMART-систем із технологіями ШІ створює гібридні рішення, які поєднують структурованість і передбачуваність із адаптивністю та інтелектуальною автоматизацією» [18, с. 67]. Впровадження такого підходу, на наш погляд, надасть змогу замінити застарілу жорстку ієрархію сучасними гнучкими зв'язками між підрозділами. Завершальним етапом моделі є забезпечення розвитку кадрового колективу через навчання персоналу та формування культури доброчесності, що дозволить сформувати фундамент проактивної системи управління.

У контексті трансформації публічного сектору впровадження запропонованої моделі прогнозовано призведе до модернізації організаційних структур, забезпечення прозорості антикорупційної політики через автоматизацію контрольних функцій, а також досягнення синергії цифрових технологій та культури доброчесності. Такі результати видаються надважливими для переходу від реактивного до стратегічного менеджменту, де мінімізація людського фактора у критичних точках прийняття управлінських рішень стає ключовим фактором оптимізації управління у публічному секторі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження свідчить, що в умовах сьогодення трансформація організаційних структур в публічному секторі України є надзвичайно важливою для забезпечення ефективності управління, особливо в умовах євроінтеграційного процесу та воєнного стану. Поряд з цим реалізація антикорупційної політики сприяє покращенню прозорості та зменшенню корупційних ризиків.

Результативність антикорупційної політики безпосередньо залежить від рівня автоматизації та цифровізації процесу прийняття управлінських рішень. Зазначене дає можливість підвищити ефективність і швидкість реагування на виклики, які пов'язані з управлінням ресурсами. Окреслена ситуація виходить за межі традиційних підходів та відкриває нові можливості для вдосконалення адміністративних процедур. Запропонована концептуальна модель оптимізації процесів прийняття управлінських рішень має системний характер і складається із п'яти етапів, починаючи з організаційної діагностики та закінчуючи розвитком доброчесної культури працівників. Ключову роль у цьому процесі відіграє впровадження цифрових інструментів, зокрема, SMART-систем.

Ефективність антикорупційної політики значною мірою залежить від підвищення рівня відповідальності та етичних норм серед державних службовців. Важливо створювати середовище, що заохочує доброчесність і запобігає корупційним проявам. Комплексна трансформація організаційних структур разом із модернізацією антикорупційної політики формує синергетичний ефект, що сприяє підвищенню якості, швидкості та прозорості управлінських рішень. Вказане є важливим для забезпечення економічної стабільності держави та реалізації євроінтеграційних стандартів.

Перспективи подальших досліджень полягають у оцінці результативності цифровізації управління, зокрема в контексті антикорупційного моніторингу та забезпечення прозорості управлінського циклу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бусол О. Протидія корупційній злочинності в умовах глобалізації. Держава і право. 2014. Вип. 65. С. 240–248.
2. Рябець К. А., Акіліна О. В. Політико-правові засади управлінських рішень у трудовій сфері організацій під час воєнного стану. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 4, № 18. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0415>

3. Кравченко С. О., Комашко В. В., Горник В. Г. Реалізація державної антикорупційної політики в Україні: проблеми та перспективи : монографія. Київ : РА «Да Вінчі», 2026. 144 с.
4. Паутов В. Проблеми функціонування органів протидії корупції в системі забезпечення національної безпеки України. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. № 1 (7). С. 211–218. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1\(7\)-211-218](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1(7)-211-218)
5. Любохинець Л., Танасієнко Н., Поплавська О. Добросесність та запобігання корупції в Україні: сучасні виклики та перспективи вирішення. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2026. № 40 (68). С. 4–11. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-4-11](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-4-11)
6. Лісовська Л., Гладкий О. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації економіки. Актуальні питання економічних наук. 2026. Вип. 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19328612>
7. Бондар Д., Пашенко О. Інформаційний менеджмент як основа управлінської діяльності. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : тези ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2019. С. 55–58. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/ii-konferentsiya-2019.pdf>
8. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text
9. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) від 27.01.1999. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text
10. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
11. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки / Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>
12. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/01.-Derzhavna-antykoruptsiyna-programa.pdf>
13. Добросесність та запобігання корупції / Національне агентство з питань запобігання корупції. 2026. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/metodychni-rekomendatsiyi/>
14. Антикорупційні програми органів державної влади / Національне агентство з питань запобігання корупції. 2026. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsiyni-programy-yaki-nadiyshly-na-pogodzhennya/>
15. Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції / Національне агентство з питань запобігання корупції. 2025. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/anticorruption-upovnovazhenym/organizatsiya-ta-koordinatsiya-antykoruptsiynoyi-diyalnosti/normatyvni-osnovy/>
16. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en/full-report/strengthening-integrity-in-the-judiciary-and-enforcement-of-corruption-offences_3651d315.html
17. OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook / OECD. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2026_16708b78-en.html
18. Костецький М. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів в сучасних реаліях: від SMART-систем до штучного інтелекту. Вчені записки : зб. наук. праць Київ. нац. екон. ун-ту ім. В. Гетьмана. 2025. Вип. 38. С. 60–71. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.05.033.039

Kateryna Riabets

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor
Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2354-4118
e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE PUBLIC SECTOR AS FACTORS FOR OPTIMIZING MANAGEMENT DECISION-MAKING

Abstract. The purpose of the article is to substantiate and develop a conceptual model for optimizing management decision-making processes in the public sector through the synergy of transforming organizational structures and implementing an effective anti-corruption policy based on digitalization. The research methodology is based on a set of general scientific and special research methods, in particular: the systemic approach; comparative analysis; methods of modeling and graphic visualization; analysis of regulatory legal acts; and generalization. It is noted that the improvement of management structures is an integral part of the European integration process and a necessity for increasing transparency under martial law. It is substantiated that corruption risks significantly reduce the efficiency of public administration; therefore, an effective anti-corruption strategy and automation of management processes are critical for ensuring economic stability. It is proved that modern organizational models must be flexible and adapted to new challenges, while traditional hierarchies in management are outdated. A conceptual model for optimizing management decision-making processes is proposed, consisting of five stages, including organizational diagnostics and the implementation of digital tools. The development of a culture of integrity among personnel is identified as a key stage. The study confirms that only the simultaneous renewal of structures, digitalization, and personnel integrity can become the basis for effective management. The use of modern technologies allows for the elimination of excessive bureaucracy, making decisions transparent and strengthening public trust in state institutions even under difficult conditions of uncertainty. Prospects for further research are related to evaluating the effectiveness of management digitalization, particularly in the context of anti-corruption monitoring and ensuring the transparency of the management cycle.

Keywords: public sector; management decisions; organizational structure; anti-corruption policy; digitalization; culture of integrity.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Busol, O. (2014). Countering corruption crime in the context of globalization. *State and Law*, (65), 240–248. [in Ukrainian]
2. Riabets, K. A., & Akilina, O. V. (2025). Political and legal foundations of management decisions in the labor sphere of organizations during martial law. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 4(18), 176–185. <https://doi.org/10.32750/2025-0415> [in Ukrainian]
3. Kravchenko, S. O., Komashko, V. V., & Hornyk, V. H. (2026). *Implementation of state anti-corruption policy in Ukraine: Problems and prospects: Monograph*. RA "Da Vinci". [in Ukrainian]
4. Pautov, V. (2020). Problems of functioning of anti-corruption bodies in the system of ensuring national security of Ukraine. *Expert: Paradigms of Law and Public Administration*, (7), 211–218. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1\(7\)-211-218](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1(7)-211-218) [in Ukrainian]
5. Liubokhynets, L., Tanasiienko, N., & Poplavska, O. (2026). Integrity and corruption prevention in Ukraine: Modern challenges and prospects for solution. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Series "Economics"*, 40(68), 4–11. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-4-11](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-4-11) [in Ukrainian]
6. Lisovska, L., & Hladkyi, O. (2026). Organizational and economic mechanism of managing innovative development of enterprises in the conditions of digitalization of economy. *Current Issues of Economic Sciences*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19328612> [in Ukrainian]
7. Bondar, D., & Pashchenko, O. (2019). Information management as a basis of managerial activity. In *Entrepreneurial model of economy and management of enterprise development: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference* (pp. 55–58). Zhytomyr Polytechnic State University. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/ii-konferentsiya-2019.pdf> [in Ukrainian]
8. United Nations. (2003). *United Nations Convention against Corruption*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian]

9. Council of Europe. (1999). *Criminal Law Convention on Corruption* (ETS No. 173). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text [in Ukrainian]
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *On prevention of corruption* (Law No. 1700-VII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian]
11. National Agency on Corruption Prevention. (2022). *Anti-corruption strategy for 2021–2025*. <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> [in Ukrainian]
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *On approval of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025* (Resolution No. 220). <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/01.-Derzhavna-antikoruptsiyna-programa.pdf> [in Ukrainian]
13. National Agency on Corruption Prevention. (2026). *Integrity and corruption prevention*. <https://nazk.gov.ua/uk/metodychni-rekomendatsiyi/> [in Ukrainian]
14. National Agency on Corruption Prevention. (2026). *Anti-corruption programs of state authorities*. <https://nazk.gov.ua/uk/antikoruptsijni-programy-yaki-nadijsly-na-pogodzhennya/> [in Ukrainian]
15. National Agency on Corruption Prevention. (2025). *Model regulation on the authorized unit (authorized person) for the prevention and detection of corruption*. <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/anticorruption-upovnovazhenym/organizatsiya-ta-koordinatsiya-antikoruptsijnoyi-diyalnosti/normatyvni-osnovy/> [in Ukrainian]
16. OECD. (2025). *OECD integrity and anti-corruption review of Ukraine*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en/full-report/strengthening-integrity-in-the-judiciary-and-enforcement-of-corruption-offences_3651d315.html
17. OECD. (2026). *OECD anti-corruption and integrity outlook 2026*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2026_16708b78-en.html
18. Kostetskyi, M. Ye. (2025). Business process reengineering in modern realities: From SMART systems to artificial intelligence. *Scientific Notes: Collection of Scientific Works of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*, (38), 60–71. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.05.033.039 [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 25.08.26

Рецензовано 18.09.26

Опубліковано 25.09.2026 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.