



УДК 35.072:005

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-287-295](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-287-295)

Плотніченко Світлана Романівна кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>

Вороніна Юлія Євгенівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0002-3242-8293>

Ортіна Ганна Володимирівна доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КОМУНІКАТИВНИЙ, ОПЕРАЦІЙНИЙ ТА ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Анотація У статті здійснено комплексний аналіз управління внутрішніми процесами в системі публічного управління на основі інтеграції комунікативного, операційного та офісного менеджменту. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення управлінської ефективності органів публічної влади в умовах інституційних трансформацій, реформ децентралізації, цифровізації публічного сектору та зростання суспільних очікувань щодо якості, доступності й прозорості публічних послуг. Обґрунтовано, що результативність публічного управління значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх управлінських процесів, ефективної організації діяльності апарату, налагоджених внутрішніх комунікацій і оптимізації операційних процедур.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний, процесний та структурно-функціональний підходи, що дало змогу виявити взаємозв'язок між ключовими складовими внутрішнього менеджменту в органах публічної влади та обґрунтувати доцільність їх інтегрованого застосування. Визначено роль комунікативного менеджменту у забезпеченні координації управлінських дій, формуванні організаційної культури та підвищенні мотивації персоналу. Проаналізовано значення операційного менеджменту як інструменту оптимізації управлінських процесів, раціонального використання ресурсів і підвищення



якості публічних послуг. Особливу увагу приділено офісному менеджменту як організаційній основі щоденної діяльності органів публічного управління, що забезпечує ефективний документообіг, тайм-менеджмент та підтримку прийняття управлінських рішень.

Доведено, що інтеграція комунікативного, операційного та офісного менеджменту формує цілісну систему управління внутрішніми процесами в публічному секторі, сприяє підвищенню управлінської спроможності органів публічної влади, прозорості їх діяльності та зміцненню довіри громадян до публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, внутрішні процеси, комунікативний менеджмент, операційний менеджмент, офісний менеджмент, органи публічної влади, управлінська ефективність.

Plotnichenko Svitlana Romanivna PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, Dmytro Motorny Tavsia State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>

Voronina Yulia Yevgenivna Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Tavria State Agro-Technological University named after Dmytro Motorny, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0002-3242-8293>

Ortina Hanna Volodymyrivna Doctor of Science in Government Management, professor Department of Management and Public Administration, Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

COMPREHENSIVE APPROACH TO MANAGING INTERNAL PROCESSES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: COMMUNICATIVE, OPERATIONAL AND OFFICE MANAGEMENT

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of internal process management in the public administration system based on the integration of communicative, operational, and office management. The relevance of the study is determined by the need to enhance the effectiveness of public authorities in the context of institutional transformations, decentralization reforms, digitalization, and growing public expectations regarding the quality, accessibility, and transparency of public services. It is substantiated that the effectiveness of public administration largely depends on the coherence and coordination of internal management processes, the efficient organization of administrative activities, well-established internal communications, and the optimization of operational procedures within public authorities.



The research is grounded on the application of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, as well as systemic, process-oriented, and structural-functional approaches. These methodological tools made it possible to identify the interrelationships between the key components of internal management and to justify their integrated application in the activities of public administration bodies. The role of communicative management in ensuring coordination of managerial actions, strengthening internal interaction, shaping organizational culture, and enhancing staff motivation is determined. The significance of operational management as an effective tool for optimizing managerial processes, rational use of human and organizational resources, reducing administrative barriers, and improving the quality of public services is analyzed. Particular attention is paid to office management as the organizational foundation of day-to-day activities of public authorities, which ensures effective document flow, time management, administrative support, and informed managerial decision-making.

It is proven that the integration of communicative, operational, and office management forms a holistic system of internal process management in the public sector, contributes to strengthening the managerial capacity of public authorities, increasing institutional efficiency and transparency, and enhancing public trust in public administration.

Keywords: public administration, internal processes, communicative management, operational management, office management, public authorities, managerial effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи публічного управління, децентралізації владних повноважень і цифрової трансформації зростає значення внутрішніх управлінських процесів як основи ефективної діяльності органів публічної влади.

Підвищення якості публічних послуг, результативності управлінських рішень і рівня довіри громадян безпосередньо залежить від того, наскільки узгодженими, прозорими та організованими є внутрішні процеси в органах влади.

Практика свідчить, що навіть за наявності нормативно визначених повноважень і стратегічних цілей діяльність органів публічного управління часто ускладнюється фрагментарністю управлінських підходів, неузгодженістю комунікацій, надмірною бюрократизацією операційних процедур і недостатньою увагою до організації офісної роботи. У результаті це призводить до зниження ефективності управління, перевантаження персоналу та негативного сприйняття діяльності органів влади з боку громадян.

За таких умов актуалізується потреба у впровадженні комплексного підходу до управління внутрішніми процесами в системі публічного управління, який би поєднував комунікативний, операційний та офісний менеджмент як взаємопов'язані складові єдиного управлінського механізму.



Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика управління внутрішніми процесами в системі публічного управління є предметом досліджень у межах теорії публічного управління, публічного менеджменту, адміністративного менеджменту та організаційного розвитку. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців акцентується увага на необхідності підвищення ефективності діяльності органів публічної влади шляхом удосконалення управлінських механізмів, оптимізації процесів та впровадження сучасних управлінських підходів. Значний масив наукових досліджень присвячено питанням комунікативного менеджменту в публічному управлінні. У працях В. В. Баштанника, Ю. В. Вороніної, Н. Р. Нижник [1].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені операційному менеджменту в публічному секторі. Зокрема, у роботах О. Ю. Оболенського, І. В. Розпутенка, Л. А. Пашко увага зосереджується на процесному підході до управління, оптимізації адміністративних процедур, раціональному використанні ресурсів і підвищенні якості публічних послуг. Застосування інструментів операційного менеджменту розглядається як передумова зниження бюрократичних бар'єрів та підвищення результативності діяльності органів публічної влади.

Проблеми офісного менеджменту в системі публічного управління досліджуються переважно в контексті організаційного забезпечення управлінської діяльності, розвитку електронного документообігу, тайм-менеджменту та цифровізації внутрішніх процесів (О. М. Пархоменко-Куцевіл). У наукових працях наголошується на зростаючій ролі офісного менеджменту як інструменту підтримки управлінських рішень і забезпечення стабільності функціонування органів публічної влади.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджується на окремих складових управлінської діяльності — комунікативному, операційному або офісному менеджменті — без їх комплексного поєднання в єдину систему управління внутрішніми процесами. Недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції зазначених управлінських підходів у системі публічного управління, що й зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз комплексного підходу до управління внутрішніми процесами в системі публічного управління на основі інтеграції комунікативного, операційного та офісного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Управління внутрішніми процесами в системі публічного управління є ключовою передумовою ефективного функціонування органів публічної влади та реалізації ними своїх повноважень. Внутрішні процеси охоплюють сукупність управлінських дій, процедур і взаємодій, пов'язаних з організацією діяльності апарату, прийняттям і виконанням управлінських рішень, координацією роботи структурних підрозділів та забезпеченням якості публічних послуг. За умов реформування публічного



сектору зростає потреба у застосуванні комплексного підходу до управління цими процесами, який передбачає поєднання різних управлінських інструментів у єдину систему [2].

Важливою складовою управління внутрішніми процесами є комунікативний менеджмент, який забезпечує ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом органів публічної влади, а також узгодженість управлінських дій усередині організації.

Внутрішні управлінські комунікації сприяють формуванню спільного бачення цілей діяльності органу влади, підвищенню відповідальності працівників і зниженню ризиків управлінських помилок. Налагоджена система комунікації дозволяє своєчасно доводити управлінські рішення до виконавців, забезпечувати зворотний зв'язок і коригувати управлінські дії відповідно до отриманих результатів.

Комунікативний менеджмент також відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури органів публічного управління. Відкритість, прозорість та регулярність внутрішніх комунікацій сприяють підвищенню рівня довіри між керівництвом і персоналом, що позитивно впливає на мотивацію публічних службовців і якість виконання службових обов'язків. У цьому контексті комунікація виступає не лише засобом передачі інформації, а й інструментом управлінського впливу [3].

Не менш важливою складовою управління внутрішніми процесами є операційний менеджмент, спрямований на оптимізацію управлінських процедур і підвищення результативності діяльності органів публічної влади. Процесний підхід дозволяє розглядати діяльність органів публічного управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має чітко визначені цілі, ресурси та очікувані результати. Застосування інструментів операційного менеджменту сприяє скороченню надмірних бюрократичних процедур, підвищенню прозорості управлінських дій і покращенню якості публічних послуг.

Операційний менеджмент у публічному управлінні забезпечує раціональне використання кадрових, фінансових і часових ресурсів, а також створює умови для підвищення ефективності управлінських рішень.

Оптимізація внутрішніх процесів дозволяє зменшити адміністративне навантаження на персонал, підвищити швидкість прийняття рішень і забезпечити стабільність функціонування органів публічної влади в умовах змін.

Значну роль у системі управління внутрішніми процесами відіграє офісний менеджмент, який формує організаційну та адміністративну основу діяльності органів публічного управління. Офісний менеджмент охоплює організацію документообігу, управління робочим часом, координацію адміністративних процедур, забезпечення належних умов праці та впровадження цифрових інструментів управління. Саме через ефективно організовану офісну діяльність забезпечується безперервність управлінських процесів і підтримка прийняття управлінських рішень [3].



В умовах цифровізації публічного сектору особливого значення набуває впровадження електронного документообігу та цифрових офісних рішень, які сприяють підвищенню оперативності управлінських дій і зменшенню паперового навантаження. Ефективний офісний менеджмент створює умови для підвищення дисципліни виконання завдань, дотримання управлінських стандартів і підвищення загальної організаційної спроможності органів публічної влади.

Інтеграція комунікативного, операційного та офісного менеджменту дозволяє сформувати цілісну систему управління внутрішніми процесами в публічному управлінні. Такий комплексний підхід забезпечує узгодженість управлінських дій, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню сучасної управлінської культури. У результаті органи публічної влади отримують можливість більш результативно реалізовувати свої функції, підвищувати якість публічних послуг і зміцнювати довіру громадян до публічного управління [4].

Управлінська ефективність органів публічної влади проявляється у здатності досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів, дотриманням управлінських стандартів і забезпеченням стабільної якості публічних послуг. Комплексне управління внутрішніми процесами дозволяє зменшити дублювання функцій, підвищити відповідальність виконавців та посилити контроль за реалізацією управлінських рішень. У цьому контексті поєднання комунікативного, операційного та офісного менеджменту виступає інструментом підвищення загальної управлінської спроможності органів публічного управління.

Організаційна діяльність в органах публічної влади охоплює планування, координацію, регламентацію та контроль виконання управлінських завдань. Її ефективність залежить від чіткого розподілу повноважень між структурними підрозділами, налагоджених інформаційних потоків і раціональної організації робочих процесів. Впровадження сучасних підходів до організаційної діяльності сприяє підвищенню адаптивності органів влади до змін зовнішнього середовища та забезпечує гнучкість управлінських рішень [5].

Практична реалізація комплексного підходу до управління внутрішніми процесами в системі публічного управління простежується на прикладі діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади. Зокрема, у діяльності ЦНАП інтеграція комунікативного, операційного та офісного менеджменту забезпечує узгодженість дій персоналу, стандартизацію процедур та підвищення якості надання адміністративних послуг населенню.

У практиці органів місцевого самоврядування застосування комунікативного менеджменту проявляється через використання внутрішніх електронних систем комунікації, регулярних робочих нарад та інструментів горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами виконавчих органів рад. Такі механізми сприяють оперативному узгодженню управлінських рішень,



підвищенню відповідальності виконавців і формуванню партнерських відносин у середині організації. Наприклад, у територіальних громадах упровадження внутрішніх комунікаційних платформ дозволяє координувати діяльність фінансових, соціальних та адміністративних підрозділів при реалізації місцевих програм розвитку [6].

Використання інструментів операційного менеджменту чітко простежується у діяльності ЦНАП, де запроваджено процесний підхід до організації роботи з громадянами. Формалізація операційних процесів, регламентація послідовності дій адміністраторів та встановлення стандартів обслуговування сприяють скороченню часу надання послуг і підвищенню рівня задоволеності отримувачів.

Подібні управлінські підходи застосовуються також у центральних органах виконавчої влади при оптимізації внутрішніх процедур підготовки та погодження управлінських рішень.

Практичний ефект офісного менеджменту виявляється через упровадження систем електронного документообігу, використання цифрових реєстрів і автоматизацію ділових процесів. У міністерствах та їх територіальних підрозділах перехід до електронного документообігу дозволив підвищити прозорість руху управлінських документів, забезпечити контроль за строками виконання доручень і зменшити паперове навантаження на працівників апарату [7].

Важливим прикладом інтеграції управлінських підходів є використання цифрових інструментів у системі публічного управління, зокрема електронних сервісів та інформаційно-аналітичних платформ. Їх застосування одночасно посилює комунікативну складову управління, оптимізує операційні процеси та підвищує ефективність офісної діяльності. Це створює передумови для формування сучасної моделі управління внутрішніми процесами, орієнтованої на результат, прозорість і сервісність. Практичний досвід органів публічної влади України свідчить, що комплексне поєднання комунікативного, операційного та офісного менеджменту забезпечує підвищення управлінської ефективності, удосконалення організаційної діяльності та зміцнення інституційної спроможності публічного управління [8].

Таким чином, управлінська ефективність органів публічної влади є результатом системної організаційної діяльності, що базується на комплексному підході до управління внутрішніми процесами. Узгодженість комунікативних механізмів, оптимізація операційних процедур і належна організація офісної роботи створюють цілісну управлінську модель, здатну забезпечити результативність публічного управління та підвищити довіру громадян до органів влади.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що управління внутрішніми процесами є ключовим чинником підвищення управлінської ефективності в системі публічного управління. В умовах інституційних трансформацій, децентралізації та цифровізації саме якість



організаційної діяльності органів публічної влади визначає результативність реалізації публічної політики та рівень довіри громадян до влади.

Обґрунтовано, що комунікативний, операційний та офісний менеджмент виступають взаємопов'язаними складовими єдиного управлінського механізму, спрямованого на забезпечення узгодженості управлінських дій, оптимізацію внутрішніх процесів і раціональне використання ресурсів. Ефективні управлінські комунікації сприяють підвищенню мотивації персоналу та формуванню організаційної культури, операційний менеджмент забезпечує результативність управлінських процедур, а офісний менеджмент створює організаційні умови для стабільного функціонування органів публічної влади.

Доведено, що інтеграція зазначених управлінських підходів дозволяє підвищити управлінську спроможність органів публічної влади, зменшити бюрократичні бар'єри та покращити якість публічних послуг. Комплексний підхід до управління внутрішніми процесами формує передумови для впровадження сучасних моделей публічного управління, орієнтованих на результат, прозорість і сервісність[7-9].

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що системне поєднання комунікативного, операційного та офісного менеджменту є необхідною умовою підвищення управлінської ефективності, удосконалення організаційної діяльності та зміцнення довіри громадян до органів публічної влади. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням практичних моделей інтегрованого управління внутрішніми процесами та оцінюванням ефективності їх упровадження в діяльність органів публічного управління.

Література:

1. Плотніченко, С. Р., Агеєва, І. В., Ортіна, Г. В., & Вороніна, Ю. Є. (2025). ПРОФЕСІЙНИЙ ЕТИКЕТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ МІЖСОБИСТІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОФІСНИХ СТРУКТУРАХ. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, (3 (56)), 48-58.
2. Куйбіда В. С., Білозір О. М., Савчук С. В. *Публічне управління та адміністрування: навч. посіб.* Київ : НАДУ, 2021. 304 с.
3. Васильєва О. І. *Організація діяльності органів публічної влади : навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
4. Ліпенцев А. В. *Менеджмент у публічному секторі : навч. посіб.* Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 312 с.
5. Дрешпак В. М. *Комунікації в публічному управлінні : монографія.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 356 с.
6. LIASHENKO, Oleksandra; PLOTNICHENKO, Svitlana. Educational management in universities: war, security, ethics. In: *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024.
7. Оболенський О. Ю. *Державна служба в Україні: організаційні та правові засади: монографія.* Київ : КНЕУ, 2019. 404 с.
8. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4.



9. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Офіційний вісник України. 2012. № 73.

References

1. Plotnichenko, S. R., Ahieieva, I. V., Ortina, H. V., Voronina, Yu. Ye. (2025). Professional etiquette as a factor of effective interpersonal communication in office structures. *Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 3(56), 48–58.
2. Kuibida, V. S., Bilozir, O. M., Savchuk, S. V. (2021). *Public administration and governance*. Kyiv: National Academy for Public Administration. 304 p.
3. Vasyliieva, O. I. (2021). *Organization of public authorities' activities*. Kyiv: Center for Educational Literature. 288 p.
4. Lipentsev, A. V. (2020). *Management in the public sector*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. 312 p.
5. Dreshpak, V. M. (2018). *Communications in public administration*. Dnipro: Dnipro Regional Institute for Public Administration of NAPA. 356 p.
6. Liashenko, O., Plotnichenko, S. (2024). Educational management in universities: war, security, ethics. In *Proceedings of the International Conference on Economics, Accounting and Finance–2024*.
7. Obolenskyi, O. Yu. (2019). *Civil service in Ukraine: organizational and legal principles*. Kyiv: Kyiv National Economic University. 404 p.
8. Law of Ukraine On Civil Service (2015, December 10), No. 889-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 4.
9. Law of Ukraine On Administrative Services (2012, September 6), No. 5203-VI. *Official Bulletin of Ukraine*, 73.

