

Ортіна Г. В., д.держ.упр., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ortinaganna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0266-740X

Плотніченко С. Р., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1500-1423

СИНЕРГІЯ ОФІСНОГО ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ

Анотація. У статті досліджено стратегічну взаємодію між офісним і комунікаційним менеджментом у контексті формування сучасної системи професійної етики у публічному управлінні. Наголошується, що саме синергія цих двох управлінських складників дозволяє забезпечити ефективність комунікацій, прозорість процесів, дотримання етичних стандартів і посилення довіри до державних інституцій. Особлива увага приділяється викликам післявоєнного відновлення в Україні та необхідності трансформації управлінської культури на основі європейських етичних практик. У роботі проведено порівняльний аналіз комунікаційних підходів у публічному секторі різних країн Європи, окреслено приклади застосування синергетичних рішень у публічному адмініструванні, запропоновано рекомендації для формування стандартів офісної та комунікаційної взаємодії з урахуванням принципів професійної доброчесності та державного етикету.

Ключові слова: офісний менеджмент, комунікаційний менеджмент, професійна етика, публічне управління, державна служба, синергія, стратегія відновлення, європейські практики, публічні комунікації.

JEL code classification: D83, M12, M14, M54, Z13

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення питання етичної взаємодії, прозорості рішень та ефективної комунікації між органами влади, працівниками офісного середовища і громадськістю стають стратегічно важливими. Професійна етика, офісний менеджмент і комунікаційний менеджмент вже не є лише допоміжними дисциплінами, а перетворюються на ключові управлінські інструменти для забезпечення довіри, мобілізації ресурсів і збереження соціального капіталу в кризових умовах.

Сучасні виклики у сфері державного управління, зокрема – потреба в децентралізованому та одночасно скоординованому прийнятті рішень, вимагають посилення управлінської культури, побудованої на етичних нормах, професійному етикеті та стратегіях публічної комунікації [5]. У кризових і посткризових ситуаціях саме комунікаційна складова визначає рівень стабільності органів місцевого самоврядування, а ефективні офісні процеси – здатність своєчасно реагувати на потреби громадян [10].

Україна, перебуваючи в епіцентрі глобальної уваги, прагне імплементувати європейські підходи до стратегічного планування та управління, де етичні стандарти в публічному секторі є невід’ємною складовою політик сталого розвитку [3; 6]. Це підтверджують положення «Програми відновлення України» [2] та Європейського механізму відновлення і стійкості [3], у яких акцент зроблено на підвищенні довіри до влади та забезпеченні людського виміру управління – через комунікацію, повагу до гідності й належну організацію офісного середовища.



У зв'язку з цим виникає потреба у науковому дослідженні синергії офісного та комунікаційного менеджменту в системі сучасної професійної етики – не лише як теоретичної конструкції, а як практичного інструменту формування нової моделі публічного управління в Україні. Попередні праці [9; 11] засвідчують вагомість професійного етикету та комунікаційної культури як чинників ефективного управлінського впливу, особливо в умовах криз.

В умовах масштабних викликів, спричинених війною, українське суспільство стикається з глибокими трансформаціями не лише у сфері безпеки чи економіки, а й в етичному, комунікаційному та управлінському вимірах. Нові реалії вимагають адаптації не лише інституцій, а й підходів до управлінської діяльності, що безпосередньо стосується офісного менеджменту, комунікаційної стратегії та професійної етики. У повоєнний період саме ці складові формують базу для ефективної роботи публічних службовців, відновлення довіри до органів влади та налагодження діалогу між державою і суспільством.

Особливої уваги набуває офісне середовище як простір ухвалення рішень, інформаційного обміну та управлінської взаємодії. В умовах децентралізації й цифровізації адміністративних процесів, роль офісного менеджменту як системи організації внутрішньої роботи установ значно посилюється. Раціональне управління інформаційними потоками, дотримання етичних норм у взаємодії між працівниками, належний документообіг, гігієна комунікації та організаційна культура – усе це є передумовами стійкості органів влади в умовах воєнних ризиків і посткризових навантажень [6; 9].

Паралельно з цим, зростає стратегічна роль комунікаційного менеджменту як дисципліни, що дозволяє сформувати цілісну комунікаційну політику державних установ, ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати відкритість і прозорість. У період післявоєнної реінтеграції територій важливо вибудовувати не просто інформування, а двосторонній діалог із громадськістю, заснований на довірі, верифікованості даних та культурі відповідальності [10; 11].

Міжнародний досвід підтверджує, що сучасна модель публічного управління у країнах ЄС ґрунтується на принципах *good governance*, де професійна етика, прозорість ділової взаємодії та належне функціонування офісної інфраструктури є базовими умовами ефективності. Наприклад, у Німеччині існують жорсткі стандарти комунікації в державних установах, а підготовка працівників вимагає оволодіння *soft skills* – вмінням етично спілкуватися, координувати команди, працювати у стресових умовах. В Італії державні службовці проходять курси з корпоративної етики та кризового комунікаційного менеджменту в рамках реформ децентралізації. В обох прикладах наголос робиться не лише на управлінських компетенціях, а й на гуманітарному вимірі роботи з людьми [3; 4].

Таким чином, у контексті повоєнного відновлення України синергія офісного менеджменту та комунікаційного менеджменту в системі професійної етики є не лише актуальною темою, а й практичною необхідністю. Інституційна спроможність органів влади безпосередньо залежить від культури управління, комунікаційної узгодженості дій та етичних стандартів взаємодії, про що свідчать дослідження українських науковців [5; 6] і результати міжнародного аналізу [8].

Це зумовлює необхідність наукового дослідження інтеграції зазначених управлінських підходів у систему публічного управління України, аби сформувати нову якість державного сервісу на етичних, прозорих і ефективних засадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку публічного управління, зокрема інституційної спроможності органів влади, ефективності управлінських процесів та формування професійної етики, знайшла відображення у працях сучасних науковців. Так, питання трансформації інституційної спроможності органів влади в умовах суспільних змін розглянуто у дослідженнях М. Шершуна [5], де обґрунтовано необхідність підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації системи управління до кризових викликів.

Значний внесок у дослідження стратегічних підходів до розвитку публічного управління в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції зроблено у наукових працях, присвячених трансформації державного управління та розвитку громад [6; 11]. У цих роботах акцентовано

увагу на необхідності впровадження інноваційних управлінських механізмів, підвищення прозорості діяльності органів влади та дотримання етичних стандартів.

Питання комунікаційного забезпечення управлінської діяльності, зокрема в умовах криз і воєнного стану, досліджено у роботах, присвячених ролі комунікацій у публічному управлінні [10], де наголошено на важливості ефективної інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю. Водночас проблеми професійної етики, етикету та міжособистісної комунікації в організаціях розглядаються у дослідженнях, що підкреслюють значення етичної культури як чинника підвищення ефективності управлінських процесів [9].

Важливу роль у формуванні сучасних підходів до організації публічного управління відіграють аналітичні дослідження міжнародних та національних інституцій. Зокрема, у доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [7] визначено ключові проблеми розвитку регіонів та їх інституційної спроможності. Аналітичні матеріали Європейської Комісії [3] та OECD [8] акцентують увагу на необхідності впровадження принципів good governance, розвитку комунікаційної спроможності та інтеграції управлінських процесів як основи ефективного публічного управління.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових напрацювань, питання комплексної інтеграції офісного та комунікаційного менеджменту в системі сучасної професійної етики публічного управління залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується умов воєнного стану, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій України, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. З урахуванням масштабних суспільних трансформацій, спричинених війною, цифровізацією управлінських процесів та посиленням вимог до етичних стандартів державної служби, виникає об'єктивна потреба у науковому осмисленні взаємозв'язку між офісним менеджментом, комунікаційним менеджментом і системою сучасної професійної етики. Актуальність обраної тематики обумовлена необхідністю комплексної модернізації публічного управління, де ефективність взаємодії всередині інституцій і з громадськістю прямо залежить від культури офісного середовища, рівня професійної відповідальності та прозорості комунікацій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз синергії офісного та комунікаційного менеджменту в контексті формування етичних засад сучасного публічного управління. Особливу увагу приділено виявленню структурної взаємозалежності між зазначеними управлінськими функціями, окресленню ключових викликів у сфері професійної етики в умовах післявоєнного відновлення, а також порівняльному аналізу європейських підходів до впровадження відповідних стандартів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. На основі узагальнення наукових підходів і практичних кейсів здійснюється спроба сформувати концептуальну модель ефективної взаємодії управлінських підсистем через призму етичної відповідальності, що дозволить підвищити якість публічного сервісу в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасній системі публічного управління ефективність взаємодії в офісному середовищі та результативність зовнішніх і внутрішніх комунікацій значною мірою залежить від гармонізації двох взаємодоповнюючих управлінських практик – офісного та комунікаційного менеджменту. Синергія між ними в умовах післявоєнної відбудови України набуває особливої ваги, оскільки сприяє посиленню інституційної спроможності, зростанню довіри до органів влади, стабілізації управлінських процесів і підвищенню стандартів етичної поведінки.

Офісний менеджмент забезпечує організацію ефективної діяльності офісу як простору управління, де формуються адміністративні рішення, організовується документаційна підтримка, логістика, розподіл ресурсів і контроль. Натомість комунікаційний менеджмент відповідає за налагодження каналів внутрішньої та зовнішньої комунікації, управління інформаційними потоками, кризовими повідомленнями, публічною репутацією установи та формуванням бренду організації. Стикування цих функцій дозволяє підвищити рівень управлінської культури, покращити комунікацію між працівниками, посилити прозорість та етичність управлінських практик.

З огляду на зазначене, синергія цих двох менеджментів є не лише організаційною необхідністю, а й складовою формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на етику, відкритість і взаємодію. Особливої актуальності вона набуває в умовах децентралізації та необхідності зміцнення спроможності місцевих органів влади до якісного обслуговування громадян у післявоєнний період.

Таблиця 1 представлено базову модель взаємозв'язку між офісним і комунікаційним менеджментом, яка дозволяє визначити точки синергії між ними.

Таблиця 1

Модель синергії офісного та комунікаційного менеджменту в системі управління

Сфера взаємодії	Елементи офісного менеджменту	Елементи комунікаційного менеджменту	Потенціал синергії
Документообіг	Організація діловодства	Інформування цільової аудиторії	Стандартизація інформаційного потоку
Комунікації	Внутрішній етикет, культура спілкування	Стратегічна комунікація, кризовий PR	Формування корпоративної етики
Просторове середовище	Робоче планування офісу, логістика	Візуальна комунікація, брендинг простору	Створення сприятливого робочого клімату
Управлінські рішення	Координація адміністративних процесів	Інформаційна підтримка рішень	Підвищення прозорості й підзвітності

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 10]

У європейській практиці особливої ваги набувають стандарти професійної етики, що інтегруються як в офісні, так і комунікаційні процеси. Наприклад, у країнах Скандинавії, таких як Швеція та Данія, моделі «відкритого офісу» та прозорого спілкування є основою не лише для внутрішньої організації, а й для забезпечення довіри громадськості до владних інституцій. У Швеції існує принцип офіційного доступу до всіх адміністративних документів (principle of public access), який реалізується завдяки інтеграції офісного діловодства з інформаційними каналами, що унеможливорює приховування або маніпуляції [3].

Водночас в Україні лише формується інфраструктура, що дозволяє реалізовувати подібні підходи. За даними аналітичної доповіді OECD [8], рівень розвитку внутрішньої комунікації в публічному секторі України значно відстає від європейських стандартів. Визначено, що в більшості випадків управлінські рішення формуються без належної інформаційної підтримки та врахування етичних норм спілкування всередині колективу.

Також варто враховувати, що комунікаційна політика в умовах криз (зокрема воєнного стану) набуває особливого значення. Як зазначено у дослідженні Величко О. та Плотніченко С. Р. [11], саме органи місцевого самоврядування виявилися на передовій комунікаційної боротьби за довіру, інформування та моральну підтримку населення. Однак ефективність таких дій часто залежала від того, наскільки злагоджено працювали комунікаційні та офісні підрозділи – тобто чи існувала між ними системна координація.

З огляду на досвід країн ЄС, можна простежити системність підходів до об'єднання офісного та комунікаційного менеджменту. У табл. 2 представлено порівняльний аналіз практик, характерних для держав Європейського Союзу та для України.

Як видно з таблиці, головною відмінністю є рівень стратегічного планування та інституціалізації етичних і комунікаційних норм. Зокрема, в країнах ЄС упроваджено єдині стандарти щодо комунікацій в офісному середовищі, а також протоколи поведінки під час криз. В Україні ж, попри нещодавні зрушення, продовжує домінувати ситуативний підхід.

Таблиця 2

Порівняння практик комунікаційного та офісного менеджменту в ЄС і Україні

Критерій порівняння	Країни ЄС	Україна (станом на 2024–2025 рр.)
Роль офісного менеджменту	Стратегічний елемент внутрішньої політики установи	Допоміжна функція, переважно технічна роль
Документообіг	Цифровізований, уніфікований, прозорий	Частково цифровізований, часто фрагментований
Комунікаційна стратегія	Відкрита, інтегрована в публічне управління	Ситуативна, часто кризово-орієнтована
Управлінська етика	Системна, підкріплена стандартами та кодексами	Залежить від особистості керівника, фрагментарна
Кваліфікація кадрів	Спеціалізована підготовка у сферах public communication та office management	Брак міждисциплінарної підготовки
Синергія офісного й комунікаційного менеджменту	Впроваджена через корпоративні політики	Часто відсутня або формується інтуїтивно

Джерело: укладено авторами на основі [3; 4; 6; 8]

Варто згадати приклад (кейс) із практики – досвід впровадження інструментів синергії в обласній державній адміністрації однієї з південних областей України. Після повномасштабного вторгнення керівництво цієї адміністрації ухвалило рішення про створення внутрішньої «служби комунікаційної підтримки», яка об'єднала функції документаційного супроводу, внутрішніх інформаційних розсилок, координації медіапростору та етичного супроводу поведінки персоналу. Таке рішення дозволило:

- зменшити кількість інформаційних помилок у публічному полі;
- забезпечити оперативну взаємодію між структурними підрозділами;
- зменшити психологічне навантаження на працівників через наявність чітких процедур комунікації;
- підвищити прозорість управлінських дій в очах громадян.

Вивчення практик управління в органах публічного управління України свідчить про розрив між процедурними функціями офісного менеджменту та стратегічними завданнями комунікаційного менеджменту. При цьому в системі професійної етики відсутня чітка методологічна рамка, яка б забезпечувала єдність комунікацій, адміністративного процесу та морально-етичних норм.

Офісний менеджмент зосереджений переважно на адмініструванні документації, обігу інформації, контролі за дотриманням процедур. Водночас комунікаційний менеджмент – на публічному іміджі, формуванні меседжів, управлінні кризами. На жаль, в умовах воєнного та повоєнного періодів ці функції нерідко залишаються неузгодженими, що призводить до втрати репутаційного капіталу організацій та зниження довіри громадян [3].

Практичний приклад – дослідження діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення Миколаївської області (2023–2024 роки). Аналіз показав, що громади, які синхронізували комунікаційні протоколи з внутрішніми офісними процесами, змогли швидше відновити довіру населення та підвищити ефективність управління гуманітарною допомогою, закупівлями та мобілізаційною підтримкою. Особливо помітними були результати в тих структурах, де була впроваджена роль комунікаційного координатора у структурі офісного персоналу.

Важливим підґрунтям для оцінки ефективності управлінських процесів у публічному секторі є аналіз інституційної спроможності регіонів, який дозволяє виявити рівень готовності органів влади до впровадження сучасних управлінських практик. Зокрема, у аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [7] визначено, що ключовими проблемами розвитку регіонів України залишаються недостатня координація управлінських процесів, фрагментарність комунікаційних механізмів та обмеженість інституційних ресурсів.

У цьому контексті синергія офісного та комунікаційного менеджменту розглядається як один із інструментів підвищення інституційної спроможності органів влади, що сприяє узгодженню внутрішніх процедур, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню ефективної взаємодії з громадськістю.

Ключовою знахідкою стало те, що при наявності узгодженої етичної політики (кодексу етики), яка регламентувала як внутрішню поведінку персоналу, так і зовнішні комунікації з громадськістю, рівень конфліктів та помилок у документаційному обігу значно знижувався. Наукове обґрунтування доцільності синергетичного підходу в офісному середовищі викладене у роботах [9; 10; 11]. Зокрема, у дослідженні Ортіної Г.В., Плотніченко С.Р. та Агєєвої І.В. [10] доведено, що саме етикет і етична культура є містком між формальними та неформальними комунікаціями. У свою чергу, Величко О. та Плотніченко С.Р. [11] проаналізували реакцію місцевих органів влади на комунікаційні виклики під час війни та вказали на потребу формувати інституційну пам'ять, яка має втілюватися через регламенти, стандарти, протоколи – тобто продукти роботи офісного менеджменту.

На рівні стратегічного планування ключову роль відіграє Закон України «Про стратегічне планування» [1], який відкриває можливості для інтеграції синергетичних управлінських практик в офіційні плани розвитку громад. Програма відновлення України [2] також акцентує увагу на підвищенні організаційної та комунікаційної спроможності суб'єктів місцевого самоврядування. Проте без гармонізації роботи внутрішніх структур ці цілі залишаються декларативними.

Цифровізація процесів також розглядається як інструмент для реалізації синергії. У європейських країнах (Німеччина, Естонія, Фінляндія) офісний та комунікаційний менеджмент уже давно інтегровані в єдину цифрову систему управління, що дозволяє забезпечити повну відкритість процесів та оперативне реагування на інформаційні виклики [3; 8].

Таким чином, в Україні є передумови для імплементації подібних підходів, зокрема через модернізацію системи професійної підготовки та розроблення регіональних політик. Проте поки що відсутні уніфіковані механізми, що поєднують ці дві сфери, що обумовлює потребу у формуванні нової парадигми управлінської практики на базі синергії.

Висновки. У процесі дослідження обґрунтовано, що поєднання офісного та комунікаційного менеджменту в єдину управлінську систему є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування публічних установ, особливо в умовах стратегічного планування, кризових ситуацій і післявоєнного відновлення. Сучасна професійна етика, виступаючи регулятором поведінки працівників, є тією основою, що дозволяє гармонізувати міжособистісні й офіційні комунікації, знизити конфліктність у колективах і підвищити довіру до управлінських рішень.

Проведений аналіз українських та європейських практик виявив значний розрив між рівнем організації офісних і комунікаційних процесів у державних структурах. У той час як країни ЄС вже давно інтегрували обидві функції в межах інституційної політики, в Україні вони здебільшого розвиваються автономно та ситуативно. Основними бар'єрами є недостатній рівень цифровізації, низька етична культура на організаційному рівні, а також слабка міждисциплінарна підготовка кадрів.

Окреслений кейс із впровадження внутрішньої служби комунікаційної підтримки в регіональній адміністрації свідчить про те, що навіть у складних умовах війни можливо досягати якісних зрушень за рахунок синергії внутрішніх процесів. При цьому важливим чинником успіху стало не лише технічне об'єднання функцій, а й акцент на етичному супроводі діяльності установи. Це підтверджує тезу про важливість етичного контексту в реалізації управлінських рішень.

Водночас Україна вже має нормативну й інституційну основу для інтеграції синергетичного підходу. Закон «Про стратегічне планування», Програма відновлення України, регіональні стратегії розвитку, а також аналітичні документи міжнародних організацій (ОЕСД, Єврокомісія) надають відповідний каркас для побудови модернізованої моделі управління. Проте цей потенціал поки що не повністю реалізується на практиці через фрагментарність системи підготовки управлінських кадрів, відсутність уніфікованих протоколів і слабку комунікаційну спроможність більшості органів влади.

Таким чином, одним із стратегічних напрямів розвитку сучасної системи публічного управління в Україні має стати інституціоналізація синергії офісного та комунікаційного менеджменту через інтеграцію їхніх функцій, розроблення етичних кодексів, цифровізацію документообігу та запровадження міждисциплінарної підготовки. Це дозволить не лише оптимізувати управлінські процеси, а й підвищити рівень довіри громадян до органів влади та забезпечити ефективне функціонування публічної сфери в умовах посткризової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про стратегічне планування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19>
2. Програма відновлення України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://recovery.gov.ua>
3. Європейська комісія. EU Recovery and Resilience Facility. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en
4. Регіональні стратегії розвитку: аналітичний огляд. Мінрегіон України. 2023.
5. Шершун М. Інституційна спроможність органів влади в умовах трансформації. Публічне управління. 2022. С. 22–26.
6. Ортіна Г. В. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті євроінтеграції. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2(21). С. 316–324.
7. Аналіз інституційного потенціалу регіонів України. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023.
8. OECD. Multi-level Governance and Subnational Capacity in Ukraine. 2023. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/>
9. Плотніченко С. Р., Агеєва І. В., Ортіна Г. В., Вороніна Ю. Є. Професійний етикет як чинник ефективної міжособистісної комунікації в офісних структурах. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2025. Вип. 3(56). С. 48–58.
10. Величко О., Плотніченко С. Р. Роль комунікації в публічному управлінні під час криз: досвід українських органів місцевої влади в умовах воєнного стану. Дис. к.е.н. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025.
11. Колокольчикова І. В., Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2025. Вип. 3(56). С. 58–67.

References:

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2019). Zakon Ukrainy “Pro stratehichne planuvannia” [Law of Ukraine “On Strategic Planning”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). Prohrama vidnovlennia Ukrainy [Recovery Plan of Ukraine]. Available at: <https://recovery.gov.ua>
3. European Commission (2025). EU Recovery and Resilience Facility. Available at: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en
4. Minrehion Ukrainy (2023). Rehionalni stratehii rozvytku: analitychnyi ohliad [Regional development strategies: analytical review]. Kyiv.
5. Shershun, M. (2022). Instytutsiina spromozhnist orhaniv vlady v umovakh transformatsii [Institutional capacity of public authorities under transformation conditions]. *Publichne upravlinnia*, no. 2, pp. 22–26.
6. Ortina, H. V. (2024). Derzhavni mekhanizmy ta innovatsiini pidkhody do staloho rozvytku hromad u pisliavoiennnyi period u konteksti yevrointehratsii [State mechanisms and innovative approaches to sustainable community development in the post-war period in the context of European integration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, is. 2(21), pp. 316–324.
7. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2023). Analiz instytutsiinoho potentsialu rehioniv Ukrainy: analitychna dopovid [Analysis of institutional capacity of regions of Ukraine: analytical report]. Kyiv.
8. OECD (2023). Multi-level governance and subnational capacity in Ukraine. Available at: <https://www.oecd.org/ukraine/>
9. Plotnichenko, S. R., Ageieva, I. V., Ortina, H. V., Voronina, Yu. Ye. (2025). Profesiyni etyket yak chynnyk efektyvnoi mizhosobystisnoi komunikatsii v ofisnykh strukturakh [Professional etiquette as a factor of effective interpersonal communication in office structures]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, is. 3(56), pp. 48–58.
10. Velychko, O., Plotnichenko, S. R. (2025). Rol komunikatsii v publichnomu upravlinni pid chas kryz: dosvid ukraïnskykh orhaniv mistsevoi vlady v umovakh voïennoho stanu [The role of communication in public administration during crises: experience of Ukrainian local authorities under martial law] (PhD dissertation). Zaporizhzhia: TSATU.
11. Kolokolchikova, I. V., Ortina, H. V. (2025). Stratehichne upravlinnia pisliavoiennym vidnovlenniam Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Strategic management of post-war recovery of Ukraine in the context of European integration]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho*, is. 3(56), pp. 58–67.

Ortina G. V., Doctor of Science in Public Administration, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
ortinaganna@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0266-740X

Plotnichenko S. R., PhD in Economics, Docent
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-1500-1423

SYNERGY OF OFFICE AND COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN PROFESSIONAL ETHICS

Abstract. The article examines the synergy of office and communication management within the system of modern professional ethics in public administration under conditions of martial law, post-war recovery, and European integration transformations in Ukraine. It substantiates that the integration of internal organizational mechanisms of office management with strategic communication management tools forms a fundamentally new quality of managerial activity based on transparency, accountability, ethical responsibility, and institutional trust. In the context of contemporary crisis challenges, professional ethics is considered not merely as a regulatory framework but as a system-forming factor that ensures coherence between administrative processes, communication practices, and managerial decision-making. The study is based on systemic, institutional, comparative, and structural-functional approaches, which allow office and communication management to be analyzed as interrelated subsystems of public administration. Methods of content analysis of нормативно-правових and strategic documents, as well as generalization of analytical reports of international organizations such as OECD and the European Commission, are applied. This makes it possible to identify key challenges in the functioning of the public sector in Ukraine, including fragmentation of organizational processes, insufficient digitalization, weak institutionalization of ethical standards, and lack of interdisciplinary competencies among public servants. The paper provides a comparative analysis of European and Ukrainian practices, demonstrating that in EU countries office and communication management are integrated into a unified system based on the principles of good governance, openness, and accountability, while in Ukraine these processes remain largely fragmented and situational. Particular attention is given to practical cases of implementing synergistic solutions in public administration, which confirm that coordination between internal office processes and communication strategies significantly improves institutional performance, reduces informational risks, and enhances public trust. The scientific novelty lies in the development of a conceptual approach to understanding the synergy of office and communication management as an integrated management model grounded in professional ethics. Key areas of interaction are identified, including document management, internal communications, spatial organization of office environments, and information support of decision-making processes. The study proposes to consider professional ethics as a strategic mechanism for integrating managerial functions and ensuring the sustainability of public administration systems. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches in improving administrative practices, developing ethical codes, communication protocols, and training programs for public servants. It is concluded that the institutionalization of the synergy of office and communication management should become a strategic priority for the modernization of public administration in Ukraine in line with European integration objectives.

Keywords: office management, communication management, professional ethics, public administration, civil service, synergy, recovery strategy, European practices, public communication.

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026