

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.7>**

**УДК 343.3**

*Я. Ю. Цимбаленко,*

*к. держ. упр., доц., уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет*

*України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>*

## **ФУНКЦІОНАЛЬНА СПАДКОВІСТЬ ДІЛОВОГО ТА ЦИФРОВОГО ЕТИКЕТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

*Y. Tsymbalenko,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the  
Prevention and Detection of Corruption of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic*

*Institute, National Technical University of Ukraine*

*“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

## **FUNCTIONAL CONTINUITY OF BUSINESS AND DIGITAL ETIQUETTE IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*У статті досліджено функціональне значення ділового етикету в системі публічного управління та обґрунтовано необхідність його адаптації до умов цифрового середовища. Розкрито ключові функції ділового етикету – регулятивну, комунікативну, репрезентативну, соціалізаційну, інтеграційну та ідентифікаційну; проаналізовано механізми їх перенесення*

у сферу цифрової комунікації. Визначено, що діловий етикет виконує не лише комунікативно-поведінкову роль, а і є інструментом формування інституційної доброчесності, управлінської передбачуваності та етичної згуртованості в межах організації. Зроблено акцент на формуванні цифрового етикету як нового інструменту управлінської культури, що забезпечує етичність, ефективність і прозорість взаємодії в умовах віртуального простору. Підкреслено значення цифрового етикету як чинника зміцнення довіри між державою та громадянами, а також як складової цифрового лідерства у публічному секторі.

*The article examines the functional significance of business etiquette in the public administration system and justifies the need for its adaptation to the conditions of the digital environment. The key functions of business etiquette are revealed – regulatory, communicative, representative, socialization, integration and identification; are analyzed the mechanisms of their transfer to the sphere of digital communication. It is noted that the concept of business etiquette is closely related to the broader concept of business ethics, which constitutes the philosophical and ethical basis of morally responsible behavior in the management sphere.*

*Business ethics forms a system of values, principles and standards on the basis of which public servants make decisions, act in difficult situations and determine the limits of what is permissible in professional activities, and business etiquette is a practical tool for implementing business ethics and forms the corporate culture of a public authority, ethical principles in the form of behavioral norms, rituals and standards of interaction. Were analyzed the prerequisites and principles of the implementation by the National Agency of Ukraine on Civil Service of the Model Code of Corporate Culture and relevant methodological recommendations, which were created to formalize uniform communication standards and form uniform guidelines for ethical behavior, strengthen the integrity and internal cohesion of the public sector. The focus is on the fact that elements of business etiquette need to be adapted to the digital environment for the purpose of public and transparent implementation in all processes.*

*It is determined that business etiquette performs not only a communicative and behavioral role, but also is a tool for forming institutional integrity, managerial predictability and ethical cohesion within the organization.*

*Emphasis is placed on the formation of digital etiquette as a new tool of managerial culture, ensuring ethics, efficiency and transparency of interaction in virtual space. Is emphasized the importance of digital etiquette as a factor in strengthening trust between the state and citizens, as well as as a component of digital leadership in the public sector.*

**Ключові слова:** діловий етикет, цифровий етикет, публічне управління, управлінська культура, цифрова трансформація, етична комунікація.

**Keywords:** business etiquette, digital etiquette, public administration, managerial culture, digital transformation, ethical communication.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Упродовж останніх десятиліть публічне управління зазнало значних трансформацій під впливом цифровізації, що докорінно змінює характер взаємодії між державою, громадянами та іншими учасниками соціального процесу. Ці зміни зумовлюють не лише технологічні оновлення, але й вимагають перегляду нормативних, етичних та комунікативних практик, які становлять основу управлінської культури. Водночас діловий етикет, як структуроутворюючий елемент професійного середовища, досі недостатньо представлений у наукових підходах до цифрової трансформації публічного сектору. Зокрема, функції ділового етикету, що традиційно сприяють встановленню довіри, передбачуваності поведінки та ефективності комунікації, залишаються фрагментарно вивченими в контексті їхньої адаптації до цифрових форматів.

Виникає суперечність між динамічним розвитком цифрових технологій у сфері управління та браком чітких етичних орієнтирів і правил поведінки в онлайн-комунікації. Така ситуація створює ризики непорозумінь, зниження

якості взаємодії, професійної дезорієнтації та навіть репутаційних втрат для державних інституцій. Проблема посилюється тим, що цифрова комунікація дедалі більше замінює міжособистісні форми взаємодії, але не має достатньо усталених етичних меж. Так, виникає потреба в науковому осмисленні цифрового етикету як нової складової управлінської культури, що спирається на функціональну спадковість традиційного ділового етикету. Актуальність цього підходу обумовлюється як зростанням цифрової взаємозалежності суспільства, так і необхідністю забезпечення прозорості, етичної та ефективної діяльності органів публічної влади в умовах цифрової епохи. Вирішення цієї проблеми має не лише теоретичне, але й безпосереднє практичне значення – передусім у формуванні стандартів професійної поведінки, розробленні етичних кодексів та підвищенні цифрової грамотності державних службовців.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Проблематика етикету як складової управлінської культури розглядалася у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Традиційний діловий етикет у контексті професійної взаємодії досліджували Н. Чеботарьова, О. Тарасенко, Л. Мусієнко, які підкреслюють його роль у формуванні соціальної дисципліни, збереженні іміджу установи та підвищенні ефективності управлінських процесів. У роботах Т. Говорун, О. Ортинської, С. Телешуна простежується зв'язок етичних норм із корпоративною культурою публічної служби та потребою в етизації державної діяльності.

На міжнародному рівні питання етики у сфері публічного управління розкриваються у документах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [1], дослідженнях L. Huberts [2], J. Bowman [3] та C. Cooper [4].

Дослідники акцентують увагу на важливості поєднання нормативного підходу (compliance) з ціннісним, що ґрунтується на внутрішній мотивації до доброчесності.

У зв'язку з поширенням цифрових технологій сформувався новий науковий напрям – цифрова етика. Зокрема, L. Floridi [5] порушує питання етичних меж інформаційного суспільства, а P. Pavlíček [6], T. Černá [7], A. Deursen [8] аналізують виклики цифрового громадянства та онлайн-комунікації. Проте системного дослідження цифрового етикету як функціонального продовження ділового – поки що не спостерігається.

В українському науковому дискурсі цифровий етикет лише починає формуватись як окремий об'єкт дослідження. Публікації здебільшого стосуються цифрової грамотності, безпеки та електронного документообігу, тоді як культурно-комунікативні виміри цифрової взаємодії залишаються недостатньо вивченими. Це створює потребу у глибшому аналізі функціональної спадковості між офлайн- і онлайн-етикетом у системі публічного управління.

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Метою цього дослідження є комплексне осмислення феномену цифрового етикету як продовження та трансформації традиційного ділового етикету в умовах цифрової трансформації публічного управління. Дослідження спрямоване на виявлення функціональної спадковості між етикетними нормами офлайн-комунікації та їхнім цифровим втіленням, а також на обґрунтування доцільності інституціоналізації цифрового етикету в практиці управлінської взаємодії як інструменту формування довіри, професійної відповідальності та етичного лідерства в публічному секторі.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких дослідницьких завдань: розкрити зміст основних функцій ділового етикету в системі публічного управління – дослідити, як діловий етикет виконує регулятивну, комунікативну, репрезентативну, соціалізаційну, інтеграційну та ідентифікаційну функції у взаємодії між суб'єктами владних повноважень і суспільством; проаналізувати цифровий етикет як нову форму професійної поведінки у віртуальному середовищі – охарактеризувати його сутність, принципи, правила та особливості застосування в управлінській діяльності, з

урахуванням ризиків та викликів цифрової доби; визначити механізми перенесення функцій традиційного етикету у цифрове середовище – виявити, які саме функції та норми ділового етикету можуть бути адаптовані до електронної комунікації, а які потребують переосмислення чи доповнення; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження норм цифрового етикету в діяльність органів публічної влади – запропонувати шляхи нормативного, організаційного та освітнього закріплення етичних стандартів цифрової взаємодії.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління зростає потреба у переосмисленні традиційних норм і практик ділової взаємодії. Діловий етикет, як соціально-комунікативна система, виконує низку ключових функцій – регулятивну, комунікативну, репрезентативну, соціалізаційну, інтеграційну та ідентифікаційну. Саме через етикет формуються культурні межі спілкування, задаються стандарти професійної поведінки та забезпечується довіра між суб'єктами публічного і корпоративного середовища.

Однак перехід до цифрового управління супроводжується появою нових форматів комунікації – віртуальних нарад, електронного листування, інтерактивних платформ, що вимагає адаптації цих функцій до цифрового простору. Так формується феномен цифрового етикету, який не лише віддзеркалює функції традиційного етикету, але й доповнюється новими нормами, пов'язаними з віртуальною присутністю, асинхронною комунікацією, цифровою репутацією та кібербезпекою.

У цьому контексті актуальним постає дослідження процесу перенесення функцій ділового етикету на цифрове середовище. Такий аналіз дозволяє не лише виявити сталі компоненти етикетної взаємодії, але й сформулювати принципи відповідального цифрового спілкування, що здатні зміцнювати управлінську культуру, сприяти прозорості та підвищувати

якість взаємодії між владою і суспільством. Метою цієї статті є окреслення функціональної спадковості між діловим та цифровим етикетом, а також обґрунтування необхідності його інституціоналізації в межах сучасного публічного управління.

У публічному управлінні діловий етикет є важливим інструментом формування та підтримання етичного середовища, що ґрунтується на принципах доброчесності, поваги, відповідальності й прозорості. Його зміст виходить за межі зовнішньої поведінки чи формальностей – він є проявом ціннісної орієнтації органу влади, а також індикатором моральної зрілості публічного службовця.

Коріння ділової етики, що у подальшому розвитку суспільства отримала своє відображення у правила ділового спілкування, а це у свою чергу було формалізовано у правилах ділового етикету, сягають античної філософської традиції, де вперше було окреслено поняття морального обов'язку державного діяча. Сократ наголошував, що чеснота (ἀρετή) є найвищою цінністю, а справжнє знання починається з внутрішнього самопізнання та морального вдосконалення [10]. Платон у «Державі» підкреслював значення гармонії справедливості, мудрості та мужності як засадничих чеснот для побудови ідеальної політії [9]. Арістотель у праці «Нікомахова етика» трактував етику як звичку діяти відповідно до розумної міри (φρόνησις) [11].

Римська філософія, зокрема вчення Цицерона, стверджувала, що основою публічного служіння є обов'язок перед суспільством, що випливає з природи самої державності [12]. Ідеї стоїцизму, представлені в працях Епіктета й Сенеки, акцентували на внутрішній самодисципліні, витримці й обов'язку як вищій формі етичної поведінки в суспільному житті [13, 14].

Сучасне теоретичне осмислення ділової етики в системі публічного управління базується на міждисциплінарному підході, що поєднує нормативно-правовий, етико-філософський та організаційно-культурний компоненти. Згідно з концепцією Е. Шейна, етика є частиною глибинного

рівня організаційної культури – того шару, що формує базові уявлення про «належну» поведінку [15]. Водночас М. Вебер наголошував на раціональній легітимації влади через дотримання формалізованих етичних рамок [16].

Що стосується встановлення базових стандартів етичних правил і принципів, ця компетенція в публічному управлінні належить передусім законодавчій владі, яка визначає загальні межі добросесної поведінки публічних службовців через низку законодавчих актів, таких як: Закон України «Про запобігання корупції», «Про державну службу», «Про статус депутатів місцевих рад» тощо. Водночас не остання роль у формуванні етичної культури має своє відображення і на місцевому рівні та покладається й на органи місцевого самоврядування, які мають власні регламентні повноваження у цій сфері.

Зокрема, відповідно до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад», місцеві ради мають право приймати додаткові правила депутатської етики, які конкретизують вимоги до публічної поведінки депутатів, їх взаємодії з громадянами, колегами та органами виконавчої влади. Такі правила можуть включати, наприклад, норми щодо уникнення конфлікту інтересів, публічної риторики, відповідальності за поширення недостовірної інформації або зловживання мандатом.

Так само, згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», органи місцевого самоврядування мають повноваження розробляти й затверджувати загальні правила етичної поведінки посадових осіб, що ґрунтуються на присязі працівників місцевого самоврядування. Ці правила можуть оформлюватися у вигляді кодексів етики, регламентів або положень про етичну поведінку, які діють у межах конкретної ради чи виконавчого органу. Вони можуть містити вимоги щодо неупередженості у прийнятті рішень, належного ставлення до громадян, добросесності, недопущення використання службового становища у приватних інтересах тощо.

У практичному вимірі, такі акти етичного регулювання слугують основою для оцінювання службової поведінки, дисциплінарної відповідальності, а також – для превенції адміністративних і корупційних порушень. Крім того, етичні кодекси часто використовуються в контексті підвищення кваліфікації кадрів та формування сприятливого морально-психологічного клімату в органах місцевого самоврядування.

Так, етика в публічному управлінні – це спільна компетенція органів влади, де законодавець встановлює стратегічну рамку, а органи виконавчої влади та місцевого самоврядування – її адаптують і конкретизують відповідно до потреб громади.

Поняття ділового етикету тісно пов'язане з більш ширшим концептом — ділова етика, яка становить філософсько-етичне підґрунтя морально відповідальної поведінки в управлінській сфері. Ділова етика формує систему цінностей, принципів і стандартів, на основі яких публічні службовці приймають рішення, діють у складних ситуаціях та визначають межі допустимого в професійній діяльності.

У свою чергу, діловий етикет є практичним інструментом реалізації ділової етики – він візуалізує, оскільки є видимим елементом корпоративної культури органу публічної влади, етичні принципи у формі поведінкових норм, ритуалів і стандартів взаємодії. Якщо ділова етика відповідає на питання «що є правильним», то діловий етикет – «як саме поводити себе правильно». Так, етикет виконує роль комунікативно-регулятивного провідника етичних настанов у щоденній адміністративній практиці.

У системі публічного управління діловий етикет стає способом інституціоналізації доброчесності, дозволяючи закріпити етичні орієнтири у формалізованих та неформалізованих процедурах – від службового листування до публічних виступів, від офіційного звертання до стилю риторики у соціальних мережах.

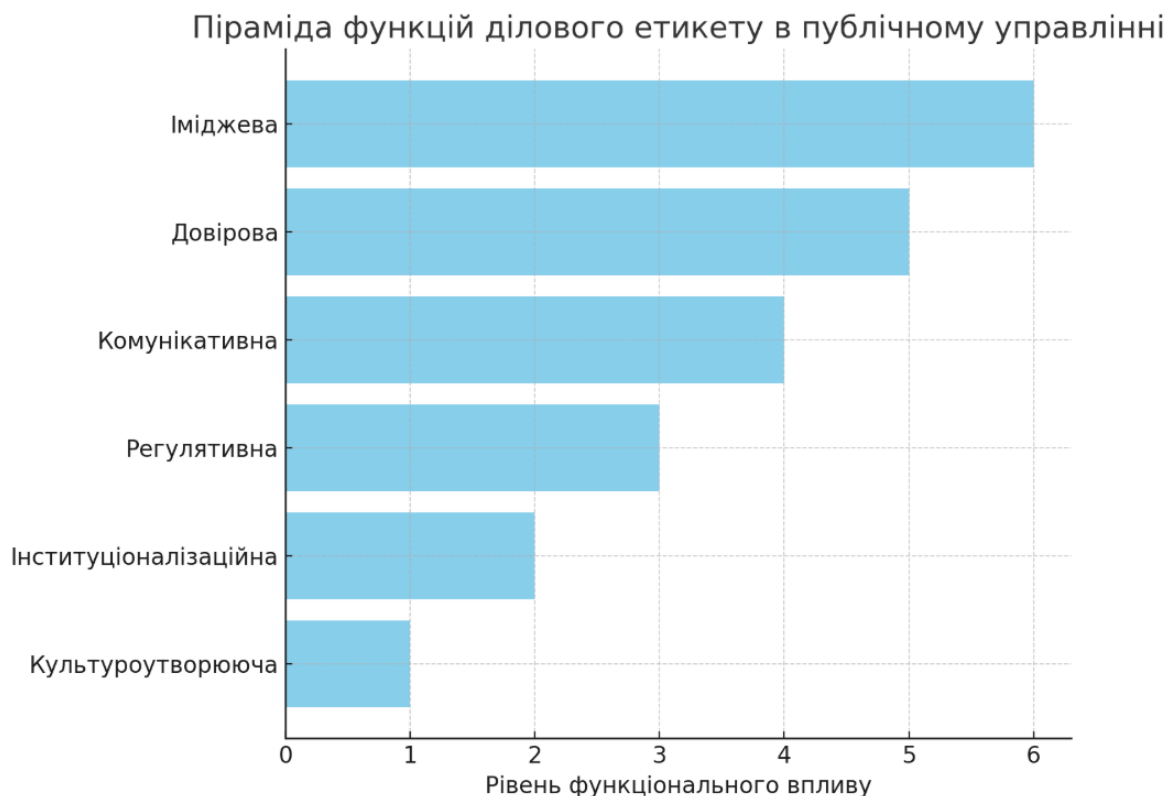
У цьому контексті діловий етикет виконує низку ключових функцій в публічному управлінні:

**Табл. 1. Основні функції в публічному управлінні**

Назва функції	Суть функції	Приклад застосування у публічному управлінні
Етична	Формує моральні орієнтири поведінки, сприяє внутрішній саморегуляції посадовців	Працівник дотримується принципу чесності при прийнятті управлінського рішення
Регулятивна	Забезпечує сталість і передбачуваність службової взаємодії через чіткі норми	Посадовець дотримується встановленого протоколу спілкування з громадськістю
Функція формування довіри	Підвищує рівень довіри до інституцій через узгодженість етичної комунікації	У публічних заявах органу влади послідовно транслюється відкритість та повага до громадян
Іміджева	Створює позитивний образ публічної служби як відповідального соціального інституту	Участь органу влади у громадських заходах із чітким позиціонуванням цінностей
Комунікативна	Структурує процес офіційного спілкування, підвищує якість взаєморозуміння	Використання стандартних форм ділового листування та ведення переговорів
Ідентифікаційна	Сприяє формуванню ціннісної єдності в колективі	Спільне носіння службової символіки та дотримання єдиних стандартів звертання
Соціалізаційна	Полегшує адаптацію нових працівників до професійної культури	Введення етичного наставництва для новопризначених державних службовців
Превентивна	Знижує ймовірність конфліктів і порушень етичних норм	Застосування інструкцій щодо запобігання конфліктам інтересів
Координаційна	Забезпечує узгодженість між управлінськими рівнями	Погодження дій між департаментами за допомогою етичних стандартів комунікації
Мотиваційна	Стимулює до добросовісної поведінки через моральне визнання	Службове заохочення за прояви добросовісності та коректного ставлення до громадян
Навчальна	Передає етичні стандарти наступним поколінням працівників	Проведення тренінгів з етики для персоналу
Нормативна	Підтримує реалізацію внутрішніх норм і кодексів	Посилання на етичні кодекси у внутрішніх розпорядчих документах
Культуроутворююча	Формує загальний ціннісний фундамент організації	Інтеграція норм етикету до стратегії організаційного розвитку органу влади

Так, діловий етикет у публічному управлінні є важливим чинником етичного саморегулювання, засобом легітимації управлінських рішень та каналом відновлення довіри між владою та суспільством.

Пріоритизація функцій ділового етикету в публічній організації наведено на рисунку 1.



**Рис. 1. Піраміда функцій ділового етикету: пояснення рівнів між ключовими функціями (авторське напрацювання)**

Проведений аналіз функцій ділового етикету в публічному управлінні свідчить про його багатовимірну та системоутворюючу природу. На основі побудованої піраміди функцій встановлено, що діловий етикет виконує не лише комунікативно-поведінкову роль, а і є інструментом формування інституційної доброчесності, управлінської передбачуваності та етичної згуртованості всередині організації.

Провідними в ієрархії функцій є іміджева та функція формування довіри, які мають найбільший вплив на формування публічного образу

органів влади та забезпечення стабільної взаємодії з громадянами. Це свідчить про зростання ролі етикету як репутаційного активу публічної інституції, що впливає на легітимність її управлінських рішень.

Регулятивна, інституціоналізаційна та культуруюча функції, хоча й мають нижчий рівень зовнішньої проявленості, але є структурною основою для реалізації всіх інших функцій. Зокрема, інституціоналізація етичних стандартів через кодекси поведінки, регламенти та посадові інструкції (як це передбачено, зокрема, в Примірному кодексі корпоративної культури Національного агентства України з питань державної служби [17]) забезпечує сталість етичного середовища та запобігає ситуативним відхиленням.

Так, діловий етикет має бути розглянутий не лише як допоміжний елемент управлінської діяльності, а як невіддільна складова корпоративної культури та етичної інфраструктури публічної влади. Його інтеграція на всіх рівнях управління – від формального (через політики та стандарти) до повсякденного (через моделі поведінки) – є запорукою підвищення якості публічного адміністрування, зменшення розриву між владою і суспільством, а також зростання довіри до держави.

Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) упродовж останнього десятиліття здійснює послідовні зусилля з інституціоналізації етичних стандартів у публічній службі. Впровадження Примірного кодексу корпоративної культури (далі – кодекс) та відповідних методичних рекомендацій стало відгуком на вимоги суспільства у формалізації єдиних стандартів комунікацій та важливим кроком у напрямі формування єдиних орієнтирів етичної поведінки, посилення доброчесності та внутрішньої згуртованості публічного сектору.

Кодекс декларує місію, цінності, принципи взаємодії, правила службової поведінки та очікування щодо керівництва, створюючи основу для формування спільного ціннісного простору між державою, службовцями та громадянами. Документ сприяє формалізації корпоративної культури на рівні

центральных та місцевих органів влади, забезпечуючи базову нормативну підтримку для етичного управління без врахування цифрових викликів.

Водночас, цей підхід залишається переважно нормативним та паперовим, не інтегруючи системно цифрові виклики сучасної публічної служби. Серед ключових прогалин: відсутність індикаторів цифрової культури (наприклад, відображення етичної поведінки у цифрових платформах взаємодії з громадянами чи в системах внутрішнього оцінювання); нерозроблені норми етикету для онлайн-комунікації для службових цифрових каналів зв'язку, публічної поведінки у соціальних мережах, що розмиває кордони між особистим і професійним простором.

Попри загальнодержавний курс на цифровізацію (Diiа, GovTech), етична інфраструктура залишається відносно статичною. Етика управління й надалі зберігає переважно класичну форму – кодекси, накази, письмові інструкції, що не завжди відповідає темпу трансформацій і цифровим практикам покоління нових службовців. В такому контексті виникає серйозний виклик щодо формалізації та масифікації правил поведінки публічних службовців у цифровому просторі.

Так, корпоративна культура в її нинішньому вигляді, закладена НАДС, потребує стратегічної адаптації до цифрової реальності. Без цього вона ризикує втратити актуальність і перетворитися на декларативний інструмент, що не впливає на реальну поведінку в умовах гібридного, віртуального та публічно-прозорого управління. У контексті стрімкого поширення цифрових технологій в публічному управлінні постає потреба в актуалізації правил ділового етикету, зокрема і у цифрових комунікаціях, а також включення їх до Примірного кодексу корпоративної культури, розробленого НАДС.

З метою забезпечення ефективної трансформації етичної інфраструктури публічної служби до цифрових викликів, пропонується комплекс заходів, спрямованих на модернізацію управлінських і технологічних реалій: розширення етичних стандартів у цифровій площині, впровадження обов'язковості застосування ділового етикету у діяльності

публічних службовців, зокрема у цифровому форматі, впровадження освітнього курсу ділового етикету в цифровому просторі, інтеграція етичних індикаторів у HR- та управлінські системи, моніторинг етичності цифрової поведінки та запровадження функціонування етичних уповноважених в публічних інституціях.

Так, перехід до цифрової моделі етичного управління передбачає не лише адаптацію змісту наявних етичних документів, а й глибоку інтеграцію цінностей доброчесності у цифрові системи управління, комунікації, навчання, оцінювання та комунікації. Цей процес має включати формування не лише технічних, але й поведінкових і риторичних стандартів взаємодії в цифровому середовищі, що, у свою чергу, вимагає розроблення й нормативного закріплення нової для публічної служби України категорії – цифрового етикету.

Цифровий етикет варто розглядати як підвид ділового етикету, орієнтований на специфіку взаємодії в цифровому просторі, включаючи онлайн-наради, електронне листування, публічні висловлювання в соціальних мережах, а також поведінку на офіційних цифрових платформах органів влади. Він охоплює як формальні норми (тональність, мова, формат звернень), так і неформальні елементи (культуру відповідальності, прозорості, професійної репутації у віртуальному середовищі).

Важливість адаптації ділового етикету до вимог цифрових трансформацій публічного управління передбачає, що кожна з ключових функцій ділового етикету, з врахуванням їх ієрархії, може бути адаптована та розширена у межах нового концепту – цифрового етикету, який відображає специфіку взаємодії публічних службовців у цифровому середовищі.

Так, наприклад, етична функція у цифровому вимірі реалізується через формулювання чітких норм етичної поведінки в електронних комунікаціях, соціальних мережах, діловому листуванні та внутрішньому цифровому середовищі установи. Це охоплює стандарти мови, відповідальність за зміст

повідомлень, повагу до адресатів і недопущення дискримінаційної риторики у цифровому просторі.

Регулятивна функція проявляється у створенні цифрових протоколів поведінки під час онлайн-нарад, відеозв'язку, чат-спілкування та використання спільних платформ. Такі протоколи мають унормувати структуру доповідей, черговість виступів, правила мовчання та використання електронних статусів.

Функція формування довіри знаходить своє втілення через етикет часу для забезпечення відкритої комунікації, зокрема за допомогою чат-ботів, прозорості в електронних процедурах: публікацію рішень, відповідей на звернення, відкритість зворотного зв'язку в онлайн-сервісах та участь у публічних електронних обговореннях.

Іміджева функція пов'язана з уніфікацією цифрової візуальної комунікації: оформленням електронної пошти, корпоративними підписами, аватарками в офіційних акаунтах, а також загальною стилістикою електронних повідомлень, що транслює професіоналізм і повагу до адресата.

Комунікативна функція цифрового етикету передбачає розроблення та впровадження стандартів тону спілкування, структури та риторики офіційної електронної комунікації. Це включає коректне звертання, уникнення пасивної агресії, своєчасну відповідь та доброзичливість у віртуальному діалозі.

Ідентифікаційна функція реалізується через стандартизацію цифрової ідентичності особи публічного службовця: єдині шаблони для електронної пошти, іменування акаунтів у внутрішніх системах, фото-профілів у чатах і реєстраційних формах.

Соціалізаційна функція може бути втілена через онлайн-наставництво, включення в LMS-платформи (Learning Management System) спеціальних welcome-курсів з цифрової поведінки, що полегшують адаптацію нових працівників до культури публічної установи.

Щодо превентивної функції, то це система автоматичних нагадувань про етичні ризики, використання вбудованих індикаторів ризикової поведінки в цифрових середовищах, інформування про конфлікти інтересів та правила обмежень у комунікаціях.

Координаційна функція в цифровому етикеті охоплює впровадження єдиних платформ внутрішньої комунікації, які містять вбудовані правила поведінки, автоматизовані структури обміну інформацією та етичні підказки у віртуальній взаємодії.

Мотиваційна функція може реалізовуватися через цифрові інструменти морального визнання – електронні подяки, бейджі, рейтинги в HR-системах, які відображають добродісну та відповідальну поведінку.

Навчальна функція включає розроблення й поширення інтерактивних курсів з цифрового етикету, симуляцій і тренажерів на платформах відкритої освіти, що формують нові навички етичної поведінки в онлайн-середовищі.

Нормативна функція реалізується через імплементацію етичних положень та норм етикету у внутрішньоорганізаційні цифрові політики, регламенти, посадові інструкції, які діють на рівні систем автоматичного доступу або контролю.

Культуроутворююча функція передбачає включення цифрової етики та норм цифрового етикету до стратегічних документів з розвитку корпоративної культури, оновлення корпоративних цінностей з урахуванням цифрової присутності органу публічної влади в житті суспільства.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** У такий спосіб цифровий етикет постає як розширення традиційного ділового етикету, що поєднує формальні норми та нові комунікаційні реальності, стаючи частиною сучасної управлінської культури та ключовим механізмом забезпечення якості взаємодії між державою та суспільством. Його роль уже не обмежується дотриманням протокольних норм – етикет дедалі більше виконує функцію носія управлінських цінностей, виявлення професійної відповідальності та інструмента формування довіри до влади, як у фізичному,

так і в цифровому просторі. Так, інституціоналізація цифрового етикету в межах корпоративної культури публічного сектору є актуальним завданням для державної кадрової політики, що прагне до модернізації, прозорості й етичної відповідальності в умовах цифрового суспільства.

### Література

1. OECD. Public Integrity Handbook. Paris : OECD Publishing, 2020. 198 p.
2. Huberts L. Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*. 2018. Vol. 20. No. 1. Pp. 18–32.
3. Bowman J. Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities. New York : Routledge, 2020. 264 p.
4. Cooper T. The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role. San Francisco : Jossey-Bass, 2012. 336 p.
5. Floridi L. The Ethics of Information. Oxford : Oxford University Press, 2013. 248 p.
6. Pavlíček P. Digital communication in public institutions. *Media Studies*. 2020. Vol. 5. No. 1. Pp. 44–55.
7. Černá T. Online behavior of civil servants: Norms and boundaries. *Administration and Society*. 2021. Vol. 53. No. 4. Pp. 789–804.
8. Deursen A. Digital Skills and the Information Society. London : Palgrave Macmillan, 2017. 270 p.
9. Платон. Протагор. Держава : пер. з давньогрец. В. Шовкуна. Київ : Основи, 2001. 582 с.
10. Сократ. Антична філософія. Хрестоматія : упоряд. В. Нічик. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 52–65.
11. Арістотель. Нікомахова етика : пер. з давньогрец. О. Кисельова. Харків : Фоліо, 2002. 384 с.
12. Цицерон М. Про обов'язки : пер. з лат. С. Смерчинського. Київ : Атика, 2007. 288 с.

13. Епікет. Роздуми. Енхирідіон : пер. з грец. О. Тараса. Львів : Літопис, 2014. 224 с.
14. Сенека Л. Моральні листи до Луцілія : пер. з лат. В. Андрущенко. Харків : Фоліо, 2012. 416 с.
15. Schein E. *Organizational Culture and Leadership* : 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 416 p.
16. Вебер М. Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння : пер. з нім. А. Прокопенка. Київ : Юніверс, 2000. 780 с.
17. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.12.2013 № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#Text> (дата звернення: 29.05.2025).

### References

1. OECD (2020), *Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris, France.
2. Huberts, L. (2018), “Integrity: What it is and Why it is Important”, *Public Integrity*, vol. 20, no. 1, pp. 18–32.
3. Bowman, J. (2020), *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*, Routledge, New York, America.
4. Cooper, T. (2012), *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*, Jossey-Bass, San Francisco, America,
5. Floridi, L. (2013), *The Ethics of Information*, Oxford University Press, Oxford, America.
6. Pavlíček, P. (2020), “Digital communication in public institutions”, *Media Studies*, vol. 5, no. 1, pp. 44–55.
7. Černá, T. (2021), “Online behavior of civil servants: Norms and boundaries”, *Administration and Society*, vol. 53, no. 4, pp. 789–804.

8. Deursen, A. (2017), *Digital Skills and the Information Society*, Palgrave Macmillan, London, Great Britain.
9. Platon (2001), *Protahor. Derzhava* [Protagoras. State], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
10. Sokrat (2015), *Antychna filozofii. Khrestomatiia* [Ancient Philosophy. Reading Compendium], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
11. Aristotel (2002), *Nikomakhova etyka* [Nicomachean Ethics], Folio, Kharkiv, Ukraine.
12. Tsytsyon, M. (2007), *Pro oboviazky* [About responsibilities], Atyka, Kyiv, Ukraine.
13. Epiktet (2014), *Rozdumy. Enkhyridion* [Reflections. Enchiridion], Litopys, Lviv, Ukraine.
14. Seneka, L. (2012), *Moralni lysty do Lutsiliia* [Moral Letters to Lucilius], Kharkiv, Ukraine.
15. Schein, E. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed, Wiley, Hoboken, America.
16. Veber, M. (2000), *Hospodarstvo i suspilstvo: narysy sotsiologii rozuminnia* [Economy and Society: Essays on the Sociology of Understanding], Kyiv, Ukraine.
17. National Agency of Ukraine on Civil Service (2013), Order “On approval of Methodological recommendations on the formation of corporate culture and the Model Code of Corporate Culture in state bodies, authorities of the Autonomous Republic of Crimea and their apparatus”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13?lang=en#Text> (Accessed 29 May 2025).

*Стаття надійшла до редакції 11.06.2025 р.*