

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ФІЛОЛОГІЯ

SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT

PHILOLOGY

Випуск 2 (16), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Акімова А. О., кандидат філологічних наук, доцент, викладач кафедри іноземної філології і перекладу, Міжрегіональна Академія управління персоналом (головний редактор)

Гурко О. В., доктор філологічних наук, доцент, завідувач кафедри англійської мови для нефілологічних спеціальностей, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Добровольська В. В., доктор наук з соціальних комунікацій, доцент, професор кафедри культурології та міжкультурних комунікацій, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

Лисинюк М. В., доктор філософії (061 Журналістика), доцент кафедри зв'язків із громадськістю та журналістики, декан факультету післядипломної освіти, Київський національний університет культури і мистецтв

Ляшенко (Накашидзе) І. С., кандидат філологічних наук, доцент кафедри філософії та українознавства, Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

Павлюх М. В., кандидат наук із соціальних комунікацій, асистент кафедри міжнародної інформації, Національний університет «Львівська політехніка»

Полісжасв Ю. Г., кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, доцент кафедри іноземних мов професійного спілкування, Національний університет «Запорізька політехніка»

Росінська О. А., кандидат філологічних наук, доцент, заступник директора Інституту журналістики з науково-методичної та навчальної роботи, доцент кафедри журналістики та нових медіа, Київський університет імені Бориса Грінченка

Ситник О. В., кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, доцент кафедри мультимедійних технологій і медіадизайну Інституту журналістики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Сокол М. О., кандидат філологічних наук, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземних мов, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка

Супрун В. М., доктор філологічних наук, доцент, професор кафедри журналістики та українознавства, Національний університет водного господарства та природокористування

Тищенко Т. М., кандидат філологічних наук, доцент, професор кафедри української мови та методики її навчання, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Форманова С. В., доктор філологічних наук, професор, професор кафедри української мови, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Храбан Т. Є., кандидат філологічних наук, завідувач кафедри іноземних мов, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Царик О. М., кандидат філологічних наук, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри іноземних мов та інформаційно-комунікаційних технологій, директор Міжнародної школи комунікацій, Західноукраїнський національний університет

Чорнодон М. І., кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, доцент кафедри журналістики та соціальних комунікацій, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Konrad Kazimierz Szamryk, Doctor of Sciences, Professor, Department of Lexicology and Pragmalingwology, Department of Polish Language and Comparatistics, University of Bialystok (Bialystok, Poland)

Anna Mlynarczuk-Sokolowska, Doctor of Sciences, Professor, Faculty of Education, University of Bialystok (Bialystok, Poland)

Slavomír Gálik, prof. PhD., Professor, Vice-Dean for Research and International Relations FMK UCM, University of St. Cyril and Methodius in Trnava (Trnava, Slovakia)

Затверджено Вченою радою

Міжрегіональної Академії управління персоналом 29.08.2025 (протокол № 7)

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року. Ідентифікатор медіа: R30-03895.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») зі спеціальностей В11 – Філологія (за спеціалізаціями); С7 – Журналістика відповідно до Наказу МОН України № 320 від 07 квітня 2022 року (додаток 2)

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/maup.philol

Наукові праці МАУП. Філологія. 2025. Вип. 2(16). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 130 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку філології. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток філологічної науки в Україні.

ЗМІСТ

Сергій БАТУРА КОЛЕКТИВНА П'ЄСА-ПЕЧВОРК: СПЕЦИФІКА НОВІТНЬОГО ЖАНРУ.....	7
Валерій БАШМАНІВСЬКИЙ ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ З ПИТАНЬ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ PR-ТЕХНОЛОГІЙ.....	19
Леся БІЛОВУС, Світлана ІВАНОВА МІЖ МІФОМ ТА ІСТОРІЄЮ: ЕВОЛЮЦІЯ КОЗАЦЬКОГО НАРАТИВУ ВІД ЛІТЕРАТУРИ ХІХ СТОЛІТТЯ ДО СУЧАСНИХ «ВОЄН ПАМ'ЯТІ».....	24
Євгенія КИЯНИЦЯ СЕНСОРНІ МОДУСИ У ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ: ПОТЕНЦІАЛ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	32
Оксана КОСЮК СПІВПРАЦЯ УКРАЇНСЬКИХ ТА КИТАЙСЬКИХ МЕДІА НА ТЛІ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ 2022–2025 РР.....	39
Христина КУХАРУК, Ярослав ШТАНЬКО НАРАТИВ THE WALL STREET JOURNAL ПРО АТАКИ УКРАЇНСЬКИХ БЕЗПІЛОТНИКІВ НА ВІЙСЬКОВІ АЕРОДРОМИ РОСІЇ: МОВНІ СТРАТЕГІЇ, ІНТЕГРАЦІЯ МУЛЬТИМЕДІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ.....	44
Станіслав МІРОШНИЧЕНКО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ: СПІЛЬНИЙ ПІДХІД ЖУРНАЛІСТИКИ ТА ПРАВОЗАХИСТУ.....	50
Марія ПАВЛЮХ ОБРАЗ ЖІНКИ НА ШПАЛЬТАХ ВИДАНЬ СЕВЕРИНА ШЕХОВИЧА «ЛАДА» (1853) І «РУСАЛКА» (1868): АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ	58
Тетяна ПАСТЕРНАК, Єва ПАСТЕРНАК СИНЕСТЕТИЧНА МЕТАФОРА У МЕДИЧНОМУ ДИСКУРСІ: КОГНІТИВНО-ЛІНГВІСТИЧНИЙ АНАЛІЗ.....	65
Віталій СЕМЧЕНКО ТРАНСФОРМАЦІЯ НАРАТИВІВ УКРАЇНСЬКИХ ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛІВ ПРО КРИМ: ВІД ЛОКАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ ДО ВОЄНІЗОВАНОГО ДИСКУРСУ.....	71
Olga SIVAIIEVA, Anhelina ZALIZNIAK ADVERBIAL REPRESENTATION IN MEDICAL TEXTS: A CORPUS-BASED ANALYSIS.....	80
Валентина СТЕКОЛЬЩИКОВА, Юрій БІДЗІЛЯ ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ ФАКТІВ У ЦИФРОВІЙ ЖУРНАЛІСТИЦІ.....	86
Олег ТОМЧУК, Антоніна ДОРОШЕВА, Любов ЛЮТФАЛІЄВА РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ.....	95
Світлана ФОКІНА ПСИХОАНАЛІТИЧНО-ЛІТЕРАТУРОЗНАВЧІ СТРАТЕГІЇ ДЕКОДУВАННЯ НОСТАЛЬГІЧНОГО ДИСКУРСУ У ВІРШІ «ВОДА» ПОЕТЕСИ-ЕМІГРАНТКИ ДАНИ РАНГІ	102
Oleg KHARCHENKO, Ivan BAKHOV ENGLISH-LANGUAGE ADVERTISING HUMOR.....	107

Galyna TSAPRO, Kseniia TKACHENKO

CONSTRUCTING THE FANTASTIC:

A CORPUS-BASED STUDY OF MAGIC IN YA FAIRY TALES.....113

Ірина ШЕСТОПАЛОВА

НАВЧАННЯ ІНШОМОВНОЇ ЛЕКСИКИ У СВІТЛІ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛІНГВІСТИКИ:

КОГНІТИВНИЙ ПІДХІД.....120

Лариса ЯЦЕНКО

ЕМОЦІЙНА ЖУРНАЛІСТИКА: ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ КОНТЕНТУ

ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА АУДИТОРІЮ.....125

УДК 811.161.2:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2025.2.13>**Олег ТОМЧУК**

кандидат філологічних наук,

Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,

maup06@ukt.net

ORCID: 0009-0008-0676-0904

Антоніна ДОРОШЕВА

кандидат історичних наук, доцент,

Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,

maup06@ukt.net

ORCID: 0000-0003-3257-7173

Любов ЛЮТФАЛІЄВА

викладач кафедри економіки та менеджменту,

Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,

menedzmentuk@gmail.com

ORCID: 0009-0001-9290-5805

**РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ
В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ**

Стаття присвячена дослідженню ролі менеджера в процесі формування мовної політики організації, зокрема в контексті українізації. Аналізуються теоретичні засади мовної політики, її вплив на корпоративну культуру та комунікаційні процеси в організації. Особлива увага приділяється практичним аспектам реалізації українізації в організаціях різних форм власності та галузей. Визначено ключові функції менеджера як провідника українізації: стратегічне планування, комунікація та мотивація персоналу, моніторинг та оцінка ефективності мовної політики. Досліджено методи подолання опору змінам, зокрема через навчання, інформаційні кампанії та залучення співробітників до процесу трансформації. Результати дослідження можуть бути корисними для розробки рекомендацій щодо впровадження ефективної мовної політики в організаціях, сприяючи зміцненню національної ідентичності та підвищенню ефективності внутрішньої комунікації.

У статті також розглядається стратегічна роль менеджера в реалізації державної мовної політики в організаціях, зокрема в аспекті впровадження української мови як домінуючого елементу корпоративної культури. Під впливом актуалізації мовного питання в Україні, на тлі геополітичних загроз і процесів утвердження національної ідентичності, посилюється потреба у створенні повноцінного україномовного середовища в публічному та приватному секторах. Законодавче закріплення статусу української мови як єдиної державної потребує не лише формального дотримання норм, а й глибокого усвідомлення її значення для сталого розвитку організацій та держави в цілому. Обґрунтовано, що менеджер, як носій управлінської відповідальності, має відігравати активну роль у трансформації мовного середовища, діючи як ініціатор, координатор і фасилітатор змін.

У дослідженні українська мова розглядається не лише як інструмент офіційного спілкування, а як символ національної гідності, фактор інтеграції колективу, засіб соціальної згуртованості та важливий елемент організаційної стратегії. Її впровадження в щоденну практику управління створює передумови для зміцнення демократичних цінностей, розвитку громадянської свідомості та формування сталого іміджу установи. Українська мова представлена в статті як ключ до ефективного комунікаційного простору, що поєднує професіоналізм, національну ідентичність і соціальну відповідальність бізнесу та управлінських структур.

Ключові слова: мовна політика, українізація, менеджер, організація, корпоративна культура, комунікація, мовна ідентичність, управління змінами, стратегічне планування, мотивація персоналу.

**Oleh Tomchuk, Antonina Dorosheva, Liubov Liutfalieva. THE ROLE OF THE MANAGER
IN FORMING LANGUAGE POLICY IN THE CONTEXT OF THE UKRAINIAN LANGUAGE
AND CULTURE IN MANAGEMENT**

The article is devoted to the study of the manager's role in shaping the language policy of an organization, particularly in the context of Ukrainization. Theoretical foundations of language policy, its influence on corporate culture, and communication processes within organizations are analyzed. Special attention is paid to the practical aspects of implementing Ukrainization across organizations of various ownership forms and sectors. The key functions of a manager as a facilitator of Ukrainization are identified: strategic planning, communication and employee motivation, as well as monitoring and evaluating the effectiveness of language policy. Methods of

overcoming resistance to change are explored, including training, informational campaigns, and employee engagement in the transformation process. The research results may be useful in developing recommendations for the effective implementation of language policy in organizations, contributing to the strengthening of national identity and enhancing internal communication efficiency.

The article also examines the strategic role of managers in implementing state language policy within organizations, focusing in particular on the introduction of the Ukrainian language as a dominant element of corporate culture. Against the backdrop of increased attention to language issues in Ukraine, geopolitical threats, and ongoing processes of national identity consolidation, there is a growing need to establish a full-fledged Ukrainian-language environment in both public and private sectors. The legal consolidation of Ukrainian as the sole state language requires not only formal compliance with regulations but also deep awareness of its significance for sustainable development of both organizations and the country as a whole. It is substantiated that the manager, as a bearer of managerial responsibility, must play an active role in transforming the language environment by acting as an initiator, coordinator, and facilitator of change.

In this study, the Ukrainian language is considered not merely as a tool of official communication but as a symbol of national dignity, a factor of team integration, a means of social cohesion, and a key element of organizational strategy. Its implementation into daily management practices lays the foundation for strengthening democratic values, developing civic consciousness, and building a sustainable institutional image. Ukrainian is presented in the article as a gateway to an effective communicative space that unites professionalism, national identity, and the social responsibility of businesses and management structures.

Key words: Language policy, Ukrainization, manager, organization, corporate culture, communication, language identity, change management, strategic planning, employee motivation.

Постановка проблеми. Мовна політика є невід'ємною складовою національної безпеки та ідентичності держави. В умовах посилення уваги до мовного питання в Україні, особливого значення набуває впровадження україномовного середовища в усіх сферах суспільного життя, зокрема в організаціях. Законодавчі ініціативи, спрямовані на забезпечення функціонування української мови як державної, вимагають ефективного управління цим процесом на рівні підприємств, установ, компаній. У цьому контексті постає потреба в осмисленні ролі менеджера – не лише як адміністративного керівника, а як провідника мовної трансформації організаційної культури. Попри наявність нормативної бази, на практиці спостерігаються труднощі у впровадженні україномовної комунікації, що зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень. У соціолінгвістиці поняття «мовна політика» є одним із фундаментальних. Хоч цей термін уже давно входить до наукового лексикону, його інтерпретація змінюється залежно від того, як дослідники оцінюють доцільність, можливості та методи його впровадження. Вважається, що вперше «мовну політику» сформулював Дж. Фішман у 1970 році [12].

Поняття мовного менеджменту в організаціях розвивається на перетині мовного планування та корпоративних комунікацій. У дисертації М. І. Бігарі комплексно окреслено механізми формування й реалізації державної мовної політики: від нормативно-правових засад до маркетингових технологій і оцінки ефективності через підвищення мовнокомунікативної компетентності суб'єктів публічного управління [2].

Н. М. Гришина та М. І. Бігарі пропонують людиноцентричний підхід до навчання публічних службовців, у якому мовна компетентність розглядається як ключовий ресурс для якісного надання державних послуг та формування довіри між владою й громадянами [4].

У ширшому філософсько-соціологічному контексті В. М. Дрешпак аналізує комунікації публічного управління крізь призму етики та соціальної інтеграції, підкреслюючи, що будь-яка політика і політичні рішення неминує включати мовний вимір [5].

Концепцію «мовного менеджменту» як бізнес-інструмента деталізує Т. В. Ковальова, визначаючи суб'єктів управління та виділяючи управлінські практики для запровадження державної мови в організаціях різних рівнів [6]. А Ж. Санден показує, як мовний менеджмент може функціонувати як стратегічний інструмент у мультикультурних компаніях, інтегруючи теоретичні підходи з практичними рекомендаціями з бізнес-стратегій [5].

Таким чином, хоча фундаментальні засади мовного менеджменту та державної мовної політики в організаціях значною мірою окреслені як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях, роль менеджера як безпосереднього провідника українізації корпоративної культури потребує додаткового емпіричного обґрунтування та розробки практичних механізмів.

Метою статті є обґрунтування ролі менеджера як ключового провідника українізації в процесі формування та реалізації мовної політики організації шляхом теоретико-методичного аналізу існуючих механізмів, виявлення ефективних управлінських практик

та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження державної мови в корпоративне середовище.

Виклад основного матеріалу. Мовна політика розуміється як цілеспрямований вплив на мовну ситуацію, що спонукає її розвиватися в певному напрямі й забезпечує оптимальне функціонування мов у суспільстві. У науковому дискурсі термін «мовна політика» охоплює як соціолінгвістичний аспект – планування й нормалізацію мовних норм, так і законодавчо-правовий – розробку нормативно-правових актів та механізмів їхньої реалізації. Це поняття включає системний підхід до управління мовними ресурсами: встановлення статусу мови, визначення сфер її застосування, розробку стратегій і методів імплементації політики на різних рівнях державного та організаційного управління.

Українські вчені О.М. Куць та В.В. Заблоцький у монографії «Мовна політика в Україні» визначають мовну політику як сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів етнополітики (держави, етнічних спільнот, політичних партій тощо), спрямованих на задоволення національно-мовних інтересів, узгодження міжнародних відносин і зміцнення стабільності поліетнічного суспільства [8].

Конституція України (стаття 10) закріплює статус української мови як єдиної державної: «Державною мовою в Україні є українська мова». Водночас вона зобов'язує державні органи забезпечувати всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя. Конституція також гарантує вільний розвиток, використання і захист мов національних меншин та сприяє вивченню мов міжнародного спілкування. Застосування мов в Україні визначається не лише цією статтею, а й спеціальними законами, що деталізують конституційні норми.

Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (№ 2704-VIII від 25.04.2019) встановлено основні сфери обов'язкового застосування державної мови: у державному управлінні, освіті, культурі, ЗМІ, сфері послуг та документообігу. Закон передбачає порядок сертифікації державних службовців та працівників сфери обслуговування, визначає види санкцій за порушення норм і регламентує процедури притягнення до відповідальності [9]. Таким чином, цей нормативно-правовий акт поєднує встановлення жорстких вимог із механізмами контролю та підтримки.

Контроль за імплементацією цього закону покладено на Національну комісію зі стандартів державної мови, яка здійснює роз-

робку стандартів, методів тестування рівня володіння мовою та проводить моніторинг виконання законодавчих норм. Комісія функціонує як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого координується Кабінетом Міністрів України через міністра освіти і науки. До її завдань належать також розробка методичних рекомендацій і проведення освітніх кампаній для підвищення мовної компетентності держслужбовців.

Впровадження мовної політики в організаціях є складним і багатогранним процесом, що включає трансляцію державних мовних норм у конкретні практики та правила внутрішньої комунікації. Цей процес вимагає системного підходу, який охоплює розробку відповідних внутрішніх документів, регламентів, а також організацію навчальних заходів для персоналу. Впровадження мовної політики вимагає не лише формального дотримання нормативних актів, а й створення середовища, в якому використання державної мови стає природною і необхідною складовою корпоративної культури [12].

Ключову роль у реалізації мовної політики в організаціях відіграє менеджер, який виступає провідником змін і координатором усіх пов'язаних із цим процесів. Менеджер забезпечує інтеграцію мовної політики у загальну стратегію розвитку організації, організовує комунікацію між різними структурними підрозділами та контролює виконання поставлених завдань. Крім того, менеджер виступає мотиватором і лідером, здатним подолати опір співробітників, забезпечуючи тим самим ефективне впровадження та сталий розвиток українізації в робочому середовищі.

Ефективність мовної політики значною мірою залежить від компетентності менеджера у питаннях управління змінами, знання законодавчої бази та навичок міжособистісної комунікації. Менеджер повинен володіти здатністю адаптувати державні норми до специфіки діяльності організації, залучати працівників до активної участі у мовних ініціативах, а також постійно аналізувати результати та коригувати стратегію впровадження. Таким чином, менеджер стає центральною фігурою, яка формує корпоративну мовну культуру та забезпечує реалізацію державної політики на рівні конкретної організації.

Проведений аналіз наукових джерел та практичних підходів свідчить про те, що впровадження мовної політики в організаціях є комплексним процесом, який потребує системного підходу та активної участі менеджера.

Вважаємо важливим впровадження системного та поетапного підходу до впровадження мовної політики в організаціях, що ґрунтується на ретельно структурованому проєктному циклі. Кожен етап цього циклу повинен враховувати соціокультурні, правові, організаційні, а також економічні особливості конкретної громади чи установи. У цьому контексті менеджер виступає провідником мовної політики, відповідальним за планування, координацію і контроль усіх її етапів.

Такий підхід дозволяє не лише формалізувати процес розробки й впровадження програми, а й забезпечити її адаптивність та гнучкість в умовах постійних змін соціального середовища. Практичні рекомендації, які викладені нижче, розроблено на основі систематичного аналізу результатів досліджень, що спрямовані на підвищення ефективності мовної політики в організаціях, з урахуванням сучасних викликів і потенційних ризиків.

На етапі програмування мовної політики в організації особливо важливо забезпечити проведення всебічних досліджень із застосуванням як кількісних, так і якісних методів збору даних. Опитування працівників, інтерв'ю з керівниками підрозділів, фокус-групи та внутрішні обговорення дозволяють виявити реальні мовні потреби різних категорій персоналу, а також проблеми, що виникають у процесі використання мов у професійній діяльності. Особливу увагу слід приділяти аналізу мовних уподобань, рівня володіння мовами, а також специфіці комунікації між різними відділами, що сприяє розробці більш точних і релевантних заходів [3].

Врахування вікових, освітніх, культурних та професійних відмінностей серед співробітників організації дозволяє сформувати комплексний і адаптований до конкретного колективу підхід до мовної політики. Це сприяє створенню сприятливого комунікаційного середовища, підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії і зміцненню корпоративної культури. Узагальнення проблем, пов'язаних із мовним бар'єром чи нерівномірним використанням мов у робочому процесі, допомагає інтегрувати мовну політику з іншими напрямками організаційного розвитку, зокрема навчанням, адаптацією нових співробітників та підвищенням кваліфікації.

Крім того, важливо врахувати вплив мовної політики на формування корпоративної ідентичності та іміджу організації як відкритої і толерантної структури. Залучення працівників до обговорення мовних норм і правил у колективі через опитування і дискусії дозволяє підвищити рівень їхньої залу-

ченості та відповідальності за впровадження політики. Такий системний підхід створює основу для розробки ефективних, соціокультурно обґрунтованих і практично реалізованих заходів, спрямованих на вдосконалення мовної комунікації в організації [5].

Вивчення досвіду впровадження подібних програм у інших громадах чи організаціях є важливим інструментом для формування стратегії програмування. Аналіз успішних практик дозволяє виокремити ефективні методики, адаптувати їх до локальних умов і водночас уникнути типових помилок, характерних для певних типів проєктів. Залучення експертів, науковців і практиків до розробки програми підвищує її якість і наукову обґрунтованість. Загалом, етап програмування є базовим для подальшої успішної реалізації мовної політики, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи, що визначають характер і спрямованість усієї подальшої діяльності.

Етап ідентифікації передбачає проведення SWOT-аналізу, що включає системний розгляд сильних і слабких сторін організації у сфері регулювання мовних питань. Важливо визначити ті аспекти мовної політики, які є потужними ресурсами для реалізації програми, а також виявити слабкі місця, які потребують додаткової уваги та корекції. Такий аналіз сприяє формуванню чіткого уявлення про внутрішні можливості та обмеження, що є необхідною передумовою для ефективного планування подальших дій [2].

Крім внутрішнього аналізу, необхідно враховувати зовнішні фактори, які можуть впливати на впровадження мовної політики в організації. Оцінка зовнішнього середовища допомагає виявити потенційні шанси для розвитку та інтеграції мовних ініціатив, а також ризики, що можуть перешкоджати реалізації заходів програми. Такий комплексний підхід дозволяє більш гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов та забезпечує адаптивність програми.

Окрім того, ідентифікація передбачає прогнозування реакції колективу на запропоновані зміни, що важливо для мінімізації опору та сприяння ефективній комунікації. Розуміння внутрішньої атмосфери, мотиваційних чинників та потенційних бар'єрів дає змогу розробити заходи з підтримки позитивного сприйняття мовної політики і забезпечити більш високий рівень залученості працівників у процес її впровадження [5].

Формулювання програми є ключовим етапом, на якому на основі результатів попередніх досліджень та аналізу формується

детальний план заходів і дій. Важливо, щоб план включав чітко визначені цілі, завдання та індикатори результативності, що дасть змогу системно оцінювати прогрес. Програма має передбачати механізми залучення різних зацікавлених сторін, які повинні бути задіяні не лише на етапі розробки, а й протягом усієї реалізації проекту. Особливу увагу слід приділити формуванню умов для ефективної взаємодії між учасниками, що сприяє спільному вирішенню проблем та підтримці комунікації [11].

Визначення виконавців із розподілом ролей і зон відповідальності підвищує прозорість та відповідальність у процесі реалізації програми. Крім того, опис очікуваних результатів і критеріїв оцінки дозволяє контролювати якість виконання завдань і своєчасно коригувати діяльність. Не менш важливим є створення системи звітності і регулярного інформування всіх зацікавлених сторін про стан реалізації, що підвищує довіру і підтримку серед учасників. Таким чином, формування програми виступає як організаційно-методичний каркас для успішного впровадження мовної політики.

Етап фінансування є ключовим для успішного впровадження мовної політики в організації. На цьому етапі варто детально проаналізувати наявні ресурси та визначити можливості залучення додаткових коштів для реалізації запланованих заходів. Важливо враховувати не лише внутрішній бюджет організації, а й потенційні зовнішні джерела фінансування, які можуть суттєво розширити можливості програми [10].

Одним із ефективних шляхів забезпечення фінансування є співпраця з різними донорами – міжнародними організаціями, благодійними фондами підтримки культурних і соціальних ініціатив. Такий підхід дозволяє розподілити фінансове навантаження, а також отримати додаткову експертну підтримку й посилити довіру до проекту. Для цього доцільно підготувати чіткі і аргументовані проєктні пропозиції, які відповідатимуть вимогам потенційних донорів.

Крім того, потрібно забезпечити прозорість і ефективність використання коштів, що сприятиме підтримці довгострокових партнерських відносин з донорами. Важливо також передбачити механізми контролю та звітності, які дозволять своєчасно відслідковувати фінансові потоки та коригувати бюджет відповідно до змін у програмі. Такий системний підхід до фінансування підвищує шанси на успішну реалізацію мовної політики [7].

На етапі упровадження мовної політики в організації основна увага приділяється формуванню комфортного і мотивуючого українськомовного середовища. Це включає активне використання української мови у внутрішньому спілкуванні між працівниками, під час нарад, тренінгів, презентацій та повсякденних робочих процесів. Важливо створити умови, за яких кожен член колективу відчуватиме підтримку та заохочення до вільного і впевненого користування державною мовою. Для цього організовують мовні клуби, тематичні зустрічі, культурні події, які сприяють неформальному спілкуванню українською та підвищенню мовної компетентності [2].

Організаційна культура відіграє важливу роль у впровадженні мовної політики, оскільки вона формує ставлення до змін, готовність до нововведень і ступінь підтримки ініціатив. Створення позитивного клімату, спрямованого на відкритість і співпрацю, допомагає подолати опір і сприяє консолідації зусиль різних сторін. Водночас необхідно проводити навчальні та інформаційні заходи для підвищення рівня компетентності і усвідомлення важливості мовної політики. Такий комплексний підхід забезпечує сталість і послідовність процесу впровадження.

Менеджер як провідник українізації відіграє ключову роль у цьому процесі. Він не лише контролює виконання заходів мовної політики, а й виступає натхненником та прикладом для колег, демонструючи повагу і любов до української мови. Менеджер організовує заходи з розвитку комунікативних навичок, допомагає долати мовні бар'єри, підтримує ініціативи співробітників щодо популяризації мови в колективі. Завдяки його лідерству створюється атмосфера, де мовне середовище є природним і бажаним для кожного [1].

Останній етап впровадження мовної політики в організації – це моніторинг та оцінка, який має системний і постійний характер. Він передбачає регулярне відстеження реального стану мовного середовища, рівня використання української мови у повсякденному спілкуванні, а також оцінку ефективності впроваджених заходів. Важливо збирати зворотній зв'язок від працівників, аналізувати, наскільки мовна політика відповідає потребам колективу і чи стимулює бажання спілкуватися українською.

Менеджер у цьому процесі виконує роль координатора збору даних, організовує опитування, фокус-групи або інші методи оцінювання, а також ініціює обговорення результатів із командою. На основі отриманих даних

він виявляє сильні сторони та проблемні зони, що дозволяє приймати своєчасні рішення для корегування стратегії впровадження мовної політики.

За потреби, на підставі результатів моніторингу, відбувається повернення до етапу ідентифікації, щоб актуалізувати цілі, врахувати нові виклики або змінити підходи. Такий циклічний процес забезпечує гнучкість і адаптивність мовної політики, сприяючи її сталому розвитку й ефективній інтеграції в організаційну культуру.

Таким чином, впровадження мовної політики стає живим процесом трансформації організаційної культури, де українська мова міцно утверджується як основний засіб комунікації, сприяючи єдності колективу і підвищенню професійної взаємодії. Роль менеджера в цьому процесі – бути активним фасилітатором, підтримувати і направляти мовну трансформацію, щоб забезпечити її сталий і ефективний розвиток.

Висновки та перспективи. Отже, менеджер відіграє ключову роль у впровадженні мовної політики в організації, адже саме він координує процеси українізації та адаптує державні вимоги до конкретних умов підприємства. Для успішного управління мовними

змінami необхідно поєднувати стратегічне планування з ефективною мотивацією працівників і створенням відкритої комунікації. Це допомагає зменшити опір змінам і формує позитивне ставлення до нововведень серед колективу.

Важливим аспектом є розробка практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження мовної політики, що враховують особливості організаційного середовища та потреби співробітників. Такий системний підхід дозволяє поступово формувати мовну компетентність працівників, забезпечуючи ефективність і прийнятність змін. Поетапність впровадження також дає змогу організації гнучко реагувати на виклики і своєчасно коригувати стратегію.

Загалом, реалізація мовної політики сприяє не лише розвитку організації, а й зміцненню національної ідентичності, що особливо актуально в сучасних умовах. Розробка практичних рекомендацій для менеджерів допомагає адаптувати українізацію до різних типів підприємств, забезпечуючи гнучкість та успішність процесу. Таким чином, мовна політика стає важливим інструментом управління, який впливає на довгостроковий розвиток і стабільність організації.

Література:

1. Ажнюк Б. М. Мовна політика: Україна і світ: Монографія. К.: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2021. 420 с.
2. Бігарі М. І. Механізми формування та реалізації державної мовної політики в Україні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Харків, 2021. 214 с.
3. Гошовська В. А. Мовна політика в Україні : навч.-метод. матеріали. уклад.: А. В. Фоменко, Ю. В. Стрілецька. К. : НАДУ, 2013. 36 с.
4. Гришина Н. М., Бігарі М.І. Підвищення мовнокомунікативної компетентності публічних службовців: людиноцентричний підхід. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць. X : Вид-во ХарПІ НАДУ 7 «Магістр», 2020. № 1 (57). С. 219–227.
5. Дрешпак В. М. Комунікації сучасного публічного управління в контексті філософського розуміння. *Філософія публічного управління*: кол. моногр. кол. авт., наук. ред. В.П. Солових. Київ: НАДУ, 2020. С. 129–158.
6. Ковальова Т. В. Мовний менеджмент як механізм реалізації державної мовної політики. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 2. С. 129–138.
7. Куць О. М., Заблоцький В. В. Мовна політика в Україні. Харків: ХНУ ім. В. Каразіна, 2007. 297 с.
8. Куц Ю. О. Сучасна мовна політика Української держави: управлінсько-правовий аспекта. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. X. : Магістр, 2017. Вип. 1 (56). С.1–6.
9. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. Відомості Верховної Ради. 2019. № 21. Ст. 81.
10. Савойська С. В. Мовна політика у сучасній Україні: деструктивні і конструктивні виміри : монографія. Київ : ВЦ «Просвіта», 2015. 688 с.
11. Ялова О. В. Шляхи та форми реалізації мовного законодавства в Україні. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2020. № 1. С. 110–119.

12. Fishman J. A. Conference comments: Reflections on the current state of language planning. In: Actes du Colloque international sur l'aménagement linguistique: Proceedings of the international colloquium on language planning / L. Laforge (Ed.). Québec : Les Presses de L'Université Laval, 1987. P. 407–428.
13. Sanden G. R. Language management x 3: A theory, a sub-concept, and a business strategy tool. Applied Linguistics. September 18, 2014. doi:10.1093/applin/amu048.
14. Spolsky B. Language Management. Cambridge, 2009. 322 p.