

*Дишук А.О., аспірант НАУ, м. Київ,  
ORCID: 0009-0004-4310-1255*

*Dyshuk A., Postgraduate student of the National Aviation University, Kyiv*

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ Й ІНСТИТУЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ**

### **FEATURES OF STATE LANGUAGE POLICY IMPLEMENTATION IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND INSTITUTIONAL OPPORTUNITIES**

*Із використанням інституційного підходу визначено місце мовної політики у забезпеченні сталого розвитку. Обґрунтовано особливості функціонування інституційного середовища з позиції конкретизації його ролі в україномовному середовищі. Систематизовано дані щодо стану індексу глобальної конкурентоспроможності мов за 2021-2022 рр. Виявлено, що українська мова не входить до топ 20 країн найбільш популярних мов у світі у звітному періоді. Крім того, протягом останніх років спостерігається тенденція щодо збільшення кількості осіб, які говорять східними мовами (арабська, хінді тощо). Аналіз чинної Стратегії популяризації української мови (2019 р.) дозволив визначити її переваги та недоліки, усунути які рекомендовано в межах уточнених векторів мовної політики України (зовнішнього та внутрішнього).*

**Ключові слова:** державна політика, публічне управління, мовна політика, українська мова, стратегія, органи державної влади, індекс глобальної конкурентоспроможності мов, оцінювання, сучасні виклики, інституційні можливості.

*With the use of an institutional approach, the place of language policy in ensuring sustainable development is defined. The peculiarities of the functioning of the institutional environment are substantiated from the point of view of specifying its role in the Ukrainian-speaking environment. Data on the state of the index of global competitiveness of languages for 2021-2022 were systematized. It was found that the Ukrainian language is not among the top 20 most popular languages in the world in the reporting period. In addition, in recent years there has been a trend towards an increase in the number of people speaking Eastern languages (Arabic, Hindi, etc.). The analysis of the current Strategy for the Popularization of the Ukrainian Language (2019) made it pos-*

*sible to determine its advantages and disadvantages, which are recommended to be eliminated within the specified vectors of the language policy of Ukraine (external and internal).*

**Keywords:** *state policy, public administration, language policy, Ukrainian language, strategy, state authorities, global language competitiveness index, evaluation, modern challenges, institutional opportunities.*

**Постановка проблеми.** Сучасний світ зумовлює появу нових викликів мовній політиці. Починаючи з 2005 року, коли рф прийняла законодавство у сфері мови щодо захисту її за межами країни, із кожним днем стає все очевидніше, що для держави-агресора «мова» є інструментом для ведення війни, а не захисту. Зважаючи на це й інтеграційні прагнення України, стратегія її мовної політики (як зовнішня, так і внутрішня) має бути максимально західноорієнтованою, а також ефективною та результативною. Інакше виклики, наявні у сфері мовної політики, трансформуються в небезпеки, і апріорі означатимуть провал такої політики. Відтак, виклики мають дати їй стимул до самовдосконалення й еволюції, що вимагає наявності політичної й інституційної волі, а також суспільної легітимації (визнання та підтримки). Здатність мовної політики відповідати на зовнішньополітичні виклики й адаптуватися до них є ключовим критерієм її ефективності особливо. Мовна політика виступає своєрідною «м'якою силою» держави, здатної залагодити міжнаціональні конфлікти та забезпечити взаєморозуміння і довіру між представниками різних культур. Зважаючи на такі властивості мови та важливість забезпечення результативності державної політики в цій сфері, уважаємо, що обрана проблематика дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей формування та реалізації державної комунікативної та мовної політики присвячені публікації закордонних і вітчизняних науковців Б. Баургіна, Є. Бондаренко, Дж. Вебера, Л. Грень, І. Грицяка, В. Дрешпака, І. Лопушинського, С. Мороз, А. Помази-Пономаренко, Н. Талеба та ін. [1; 4; 6; 7; 8; 10; 12; 15; 17]. У той же час, низка питань стосовно інституційних можливостей розвитку державної мовної політики України з урахуванням інституційного підходу залишаються недостатньо дослідженими, і ці аспекти пов'язані з підвищенням іміджу нашої країни на міжнародній арені, збереженням її культурної та мовної самоідентичності, які загрожує рф.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз й узагальнення основних напрямів мовної політики України, а також визначення перспективних її напрямів розвитку із залученням інституційного потенціалу на всіх рівнях публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодення відзначається глобальними змінами, яку вчені схильні називають «цивілізаційним зломом», «ерою нової

моральності» та ін. У цей період міжнародне співробітництво та взаємодія зумовлені низкою факторів, до яких слід зарахувати: 1) масову цифровізацію всіх сфер життєдіяльності людства; 2) всесвітню пандемію COVID-19, що стала причиною соціального та віртуального дистанціювання людей, а також буквального закриття географічних кордонів між країнами, територіями й у окремих випадках – і містами; 3) загострення політичних відносин між РФ й Україною та західними державами.

Беручи до уваги важливість вибудовування співробітництва на основі «м'якої сили» держави, на передній план виходить саме мовна політика. Це було відзначено в розпорядженні КМУ «Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава»» (2019 р.) [9]. Згідно з цією стратегією українська мова розуміється як важливий інструмент взаємодії, засіб самоідентифікації зарубіжних співвітчизників, офіційна чи робоча мова публічних організацій, засіб формування позитивного іміджу України, інструмент її впливу у світі. Крім того, розробники аналізованої стратегії визначили мову як інструмент соціальної згуртованості, зростання та процвітання. Адже мова забезпечує належне отримання освіти та професійну підготовку, що у свою чергу є основними напрямками «людських інвестицій». Від того, наскільки розвинутою, функціональною і поширеною є мова, залежить ефективність такого інвестування [9, Розділ «Загальна частина»]. Така залежність чітко простежується в найрозвинутіших державах світу, в яких функції державної мови виконує рідна мова більшості населення цих держав. Винятком з цього правила є Канада, США, Швейцарія, що пояснюється відсутністю в них власних мов.

Вітчизняна стратегія популяризації української мови була розроблена у відповідності із Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Слід зазначити, що аналіз норм цієї стратегії дозволив виокремити низку її переваг, а саме:

1) вона розроблена з урахуванням положень стратегічного планування (середньострокове планування має бути реалізовуватися понад 10 років, а чинна стратегія розрахована на період 11 років);

2) у межах стратегії акцентується на важливості державної та *інституційної* підтримки мови, а також активізації цифрових технологій [9, Розділ «Проблеми мовної сфери»];

3) представлено сучасне визначення факторів успішного функціонування мов. До них зараховано такі: абсолютна кількість мовців (так званий комунікативний потенціал мови); відношення кількості носіїв мови до загальної кількості населення; мовна спадкоємність поколінь (демографічний потенціал мови); ставлення спільноти до власної мови; зміни у сферах використання мови; закріплення офіційного статусу та використання мови в державі; тип і якість документації (писемних джерел і

ресурсів мови, її графічної фіксації); відповідність мови новим сферам життєдіяльності соціуму та його інформаційному середовищу; наявність матеріалів для навчання мови та розвитку грамотності.

У той же час, вищезазначені фактори є результатом лише представлення позиції експертів ЮНЕСКО, а не позиції вітчизняних дослідників, хоча досліджень проведених ними в досталь.

На наш погляд, наступний недолік Стратегії популяризації української мови до 2030 року пов'язаний із тим, що розробники аналізованої стратегії не до кінця розібралися в особливостях застосування інституційного підходу під час забезпечення дієвої реалізації державної мовної політики. Цей підхід передбачає врахування принципів інституціоналізації, визначення інституційного середовища тощо [2; 3; 5; 7; 10; 11; 12; 14]. Зважаючи на напрацьовані науковцями розробки щодо застосування інституційного підходу, можемо обґрунтувати власне бачення реалізації державної мовної політики (рис. 1).

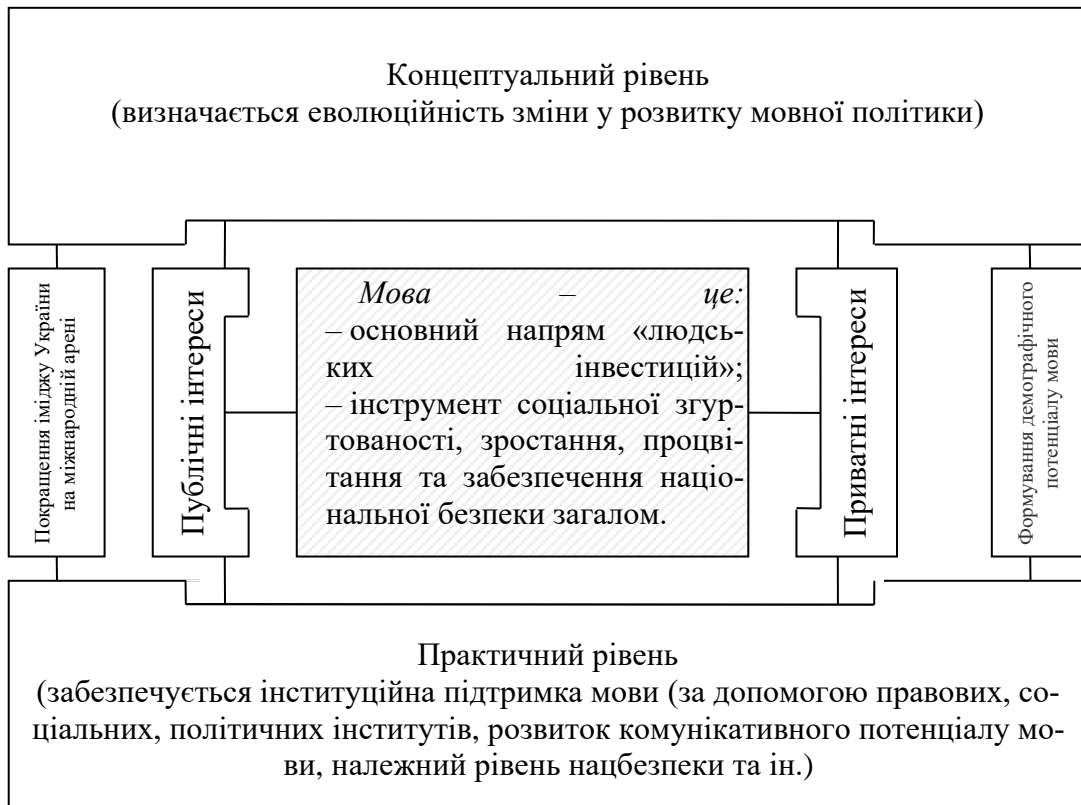


Рис. 1. Інституційне середовище реалізації державної мовної політики  
Джерело: авторська розробка

Крім того, серед недоліків вітчизняного правового поля у сфері мовної політики можемо визнати слабку орієнтованість на міжнародне поширення української мови. Дійсно, у межах стратегічної цілі 3 визнано актуальність

популяризації національного культурного продукту, виконаного українською мовою, за кордоном. Проте потрібно бути відвертими, що в цьому плані наша держава суттєво програє, не користуючись результативно інституційною можливістю не тільки щодо популяризації мови за кордоном, а й збереження її ідентичності та унікальності, як-то робить, наприклад, Франція. Ми не випадково вказали вище, що найрозвиненіші держави світу захищають рідну мову (це проявляється організаційно, законодавчо, економічно, інформаційно, ресурсно тощо). Україні потрібно зорганізуватися в цьому напрямку якомога швидше, забезпечивши синергетичний ефект у розвитку власної мовної політики. Застарілою також виглядає положення аналізованої стратегії щодо «збільшення до 80 відсотків частки використання української мови в телерадіоєфірі» [9, Розділ «Мета, цілі та завдання»].

Однак підкреслимо, що через два роки після прийняття цієї стратегії з неї було виключено розділ «Етапи та оцінка стану реалізації Стратегії», що зумовлює появу нових наукових дискусій: як можна оцінювати стану реалізації такого надважливого правового документа, якщо методика оцінювання відсутня. Цей факт, на жаль, засвідчує, що більш новим розпорядження КМУ, яке виключило цілий розділ щодо оцінювання, було апріорі поховано чимало новацій у сфері реалізації мовної політики, хоча розробники стратегії самі ж вказали в її преамбулі, що «функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на всій території є важливим елементом забезпечення національної безпеки та національних інтересів України» [там само, Розділ «Загальна частина»]. На цій підставі зазначимо, що потребує конкретизації «очікуваний» результат реалізації стратегії у 2030 році – «формування комфортного та функціонального *україномовного середовища* на всій території України для всього її населення, підвищення престижу і авторитетності української мови, створення умов для задоволення мовних потреб українців за кордоном» [там само, Розділ «Очікувані результати»]. На нашу думку, не зрозумілим виглядає терміноконструкція «україномовне середовище», чи включає воно інституційне. Уважаємо, що україномовне середовище має включати інституційне, адже держава є соціальним інститутом, правові інститути як невід'ємна частина держави формується за умови залучення й легітимації суспільства.

На останок до недоліків Стратегії [9] щодо популяризації української мови до 2030 року можемо віднести недостатнє опрацювання інформаційного вектору розвитку мовної політики. Хоча аналізована стратегія й містить вказівку на результати опитувань громадян, експертів та ін., але знову ж таки не власних досліджень, які могли провести розробники цього правового документу. У той же час, Україна стикнулася з потужним інформаційним впливом, що набуває обертів у межах гібридної війни,

розпочатої рф. Відтак, завданням вітчизняних інституцій усіх рівнів управління є вчасне та системне протистояння впливу інформаційних загроз рф. Для цього має бути розроблений комплекс публічно-управлінських заходів, що включатимуть правові, організаційні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші ресурсні заходи.

У продовження зауважимо, що українська мова в контексті мовної політики виконує низку функцій, які мають як зовнішню, і внутрішню спрямованість (табл. 1). Ураховуючи сучасні виклики, державна мовна політика має бути здатною не тільки ефективно реагувати на них, долаючи географічні кордони та міжкультурні бар'єри, що зводяться на геополітичному та соціокультурному рівнях, а й еволюціонувати, перетворюючи виклики на можливості, тобто набувати властивостей антикрихкості (див. термінологію Н. Талеба) [15]. Вона полягає у здатності не тільки сприймати та реагувати на зовнішні загрози, а й самовдосконалюватись, тобто здатність отримувати користь із виникнення несподіваних подій (синергетичного впливу певного фактора).

Таблиця 1

Функції української мови в контексті реалізації державної мовної політики

Функція	Спрямованість	Опис
1. Інтеграція	Внутрішня	Об'єднання населення у загальний соціокультурний простір з урахуванням державної політики та мови.
2. Соціалізація	Внутрішня	Допомога іноземним громадянам у засвоєнні соціокультурних і цінностей України у вигляді української мови для повноцінного функціонування.
3. Трансляція	Зовнішня	Формування позитивного іміджу України та її громадян у світовому співтоваристві.
4. Комунікація	Зовнішня / внутрішня	Забезпечення ефективного міжкультурного діалогу між українцями та громадянами інших країн.

Джерело: авторська розробка

Для розуміння векторів трансформації мовної політики до та після повномасштабної агресії рф важливо розглянути динаміку її розвитку та ключові її напрями. Традиційно завдання мовної політики України полягали у такому: а) підвищенні світової значущості та конкурентоспроможності української мови; б) розвитку української як державної і як мови

міжнаціонального спілкування;в) забезпеченні ефективності та доступності системи вивчення української мови як рідної (але не іноземної); г) розвитку кадрового та методичного потенціалу у сфері навчання українській мові як рідній.

Слід зазначити, що згідно з цим прогнозу, країни Європи та Північної Америки відзначені як країни, у яких спостерігається підвищений попит на програми вивчення мов колишнього СРСР та відповідних фахівців. Як правило, це країни, які активно розвивають науково-технічне та культурне співробітництво та ділові зв'язки з країнами СНД. До речі, ці регіони не є ключовими цілями зовнішньої мовної політики держави-агресора, для якої цінним є поширення своєї мови у країнах, які її підтримують (Китай, Венесуела, деякі країни Африки та ін.).

У межах розвитку співпраці з пріоритетними країнами експертами наголошувалося на необхідності:

– активізації співробітництва у сфері освіти, у тому числі створення центрів української мови, а також навчання представників даних країн у закладах вищої освіти (у тому числі щодо спільних освітнім програмам із закордонними ЗВО);

– інтенсифікація взаємодії зі ЗМІ даних країн;

– розвиток мережі українських шкіл за кордоном, стимулювання повернення українських громадян, які отримали вищу освіту за кордоном, до України (як-то для прикладу реалізує Китай, ОАЕ та ін.).

У табл. 2 представлено індекс положення мов у світі за 2021 р., в основу якого було покладено індекс впливу мови, що розраховується за методикою Дж. Вебера [17]. Автор запропонував шість параметрів для оцінювання: кількістю тих, хто розмовляє мовою, використання мови в міжнародних організаціях, наукових публікаціях, використання у ЗМІ, кількість користувачів та частка n-мовних сайтів в Інтернеті.

Згідно з цією методикою, логічно, що в межах підрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності української мови, вона не увійшла до 10 найбільш популярних мов світу. У рейтингу перші місця (зі значенням вище 2,5) у світі посіли англійська, китайська, іспанська, французька й арабська мови.

При цьому станом на початок 2024 року маємо такі щодо кількості осіб, які спілкуються тією чи іншою мовою:

1) англійською мовою – 1,5 мільярда осіб в усьому світі;

2) мовою мандарин (переважно у КНР) – 1,1 мільярда осіб;

3) мовою хінді (переважно в Індії) – 602 млн осіб (цей показник значно зріс, у порівнянні з 2021 р.);

4) іспанською мовою (переважно )Південна та Центральна Америка) – 548 млн осіб;

5) французькою мовою – 274 млн осіб в усьому світі [16].

Таблиця 2

## Індекс глобальної конкурентоспроможності мов за 2021-2022 рр.

Позиція в індексі-2021	Позиція в індексі-2022	Зміна позиції	Мова	ГК-Індекс	Кількість осіб, які розмовляють	Міжнародні організації	Наукові публікації	ЗМІ	Кількість користувачів	Частка сайтів в Інтернеті
1	1	-	Англійська	16,67	1	1	1	1	1	1
2	2	-	Іспанська	5,26	4	3	3	3	3	3
3	4	+1	Китайська	3,70	2	6	2	8	2	7
4	3	-1	Французька	3,70	7	2	6	2	6	4
5	6	+1	Арабська	2,50	5	5	9	9	4	8
6	5	-1	Португальська	2,38	9	7	7	5	5	9
7	7	-	Німецька	2,33	11	8	4	4	11	5
8	9	+1	Японська	2,08	12	8	8	6	8	6
9	9	-	Хінді	2,04	3	8	11	10	7	10
10	10	-	Бенгалі	1,72	6	8	12	11	10	11
11	-	-	Урду	1,56	10	8	10	12	12	12

Джерело: складено на підставі [16]

Отже, мовна та національна політика безпосередньо пов'язані. На підставі наведеного можна визначити перелік ключових напрямів діяльності держави у сфері мовної політики:

1. У рамках вирішення завдань щодо зміцнення загальноукраїнської громадянської ідентичності й єдності багатонаціонального народу:

1.1. Забезпечення міжнаціонального миру та злагоди;

1.2. Гармонізація міжнаціональних (міжетнічних) відносин;

1.3. Сприяння проведенню урочистих заходів до Дня української писемності та мови, Міжнародного дня корінних народів світу.

2. У рамках вирішення завдань щодо збереження та підтримки української мови як державної мови та мов народів в Україні:

2.1. Організація та проведення заходів у рамках Міжнародного десятиліття мов корінних народів (2022-2032 рр.);

2.2. Реалізація заходів на честь Дня української писемності та мови та Дня вишиванки, зокрема за кордоном;

2.3. Розвиток кадрового потенціалу у сфері вивчення та викладання української мови;

2.4. Проведення наукових досліджень про мовну ситуацію в Україні;

2.5. Проведення форуму «Мовна політика в Україні та за кордоном»;

2.6. Реалізація пілотного етапу міжвідомчої програми, спрямованої на зміцнення позицій української культури та мови у південних регіонах України та на де окупованих територіях.

У зовнішньополітичній діяльності може бути визначено два ключові вектори мовної політики:

1. У межах використання інституційних можливостей і механізмів міжнародного співробітництва щодо взаємодії із співвітчизниками за кордоном забезпечення вивчення, популяризації та поширення української



мови та культури в Європі.

2. Взаємодія із країнами СНД. Ключовим для другого напрямку діяльності стало оголошення 2025 р. роком української мови як мови міжнародного спілкування в СНД, що сприятиме розширенню взаємодії у гуманітарній сфері, зміцненню позицій української мови в інших країнах.

Також здається, що в рамках розширення ЄС було б значним досягненням розширення мовної політики та в рамках даного міжнародного об'єднання. Це могло б стати наступним етапом розширення зовнішньої мовної політики України.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити декілька перспективних напрямів розвитку державної мовної політики України з урахуванням поточної геополітичної ситуації світі:

1. Зовнішня орієнтація (на Європу та країни Азії). Логічним висновком в умовах обмеження можливостей співробітництва у сфері мови, освіти та культури з країнами Заходу через повномасштабну агресію РФ, є орієнтація даної діяльності на іноземних партнерів. Україна конституційно закріпила свої інтеграційні прагнення, дотримання яких є неможливим без зацікавленості країн Європи, яку вони, власне, і виявляють (прийнявши заявку на членство України у ЄС). Останніми роками закордонні партнери активно підтримують нашу державу. У той же час, слід зважати й на ментальність нашої країни та її східний тип мислення (наявність «патерну»). Китай є яскравим прикладом того, як потрібно зберігати власну культуру та забезпечувати при цьому розвиток економіки і «людських інвестицій». Акцентовано, що спочатку китайські громадяни вчилися по всьому світу, переймаючи найкращі практики ведення бізнесу, виробництва ІКТ тощо, а тепер китайський уряд фінансує навчання іноземних громадян (у т.ч. українців) у КНР із метою збільшення кількості людей, які перейняли китайську культуру та мову. Авторська позиція передбачає, що у вітчизняних ЗВО має відбуватися поступовий перехід до вивчення як європейських мов, так і східних мов: китайської, арабської, хінді та ін. Дана комплексна орієнтація у ситуації світової нестабільності може бути універсальним рішенням для України, яка, за прикладом Франції, має забезпечувати стале функціонування українського середовища.

2. Розвиток внутрішньої політики. У зв'язку з сказаним вище логічним видається внутрішній вектор орієнтації мовної політики. При цьому важливо розуміти, що внутрішньополітичний напрямок не означає «ізоляції» України та її унікальної мови від світової спільноти, навпаки, важливим є зміцнення української самоідентичності через мову, формування глобальної конкурентоспроможності української мови за рахунок збільшення його значущості на просторі багатонаціональної Європи, присутність україномовних користувачів в мережі Інтернет, а також підтримки українських співвітчизників за кордоном. Вирішення даних задач

здатне покращити місце нашої держави й української мови у світовому рейтингу, що у перспективі стане стійкою основою розширення її позицій у світі. Варто підкреслити, що Україна в усьому світі асоціюється як держава-катастрофа, держава-мішень, держава-війна тощо. Таким чином, у межах мовної політики в Україні лише один шлях у найближчі п'ять і десять років, – переорієнтуватися «на себе». Адже італієць, француз та інший житель Європи з гордістю каже, що він з якоїсь маленького регіону, провінції, і українець не має соромитися ні мови, ні свого походження з м. Мерефи, Люботина тощо. Уважаємо, що саме цим буде забезпечено антикрихіть державної мовної політики, яка сприяє посиленню та розвитку позицій і впливовості української мови у світі. Геополітичні та соціокультурні виклики, що включають загострення геополітичної ситуації у світі, закриття кордонів через світову пандемію та війну, активізація розвитку інформаційно-комунікаційних технологій повинні стати тією можливістю для мовної політики України, що дозволить перенаправити свої вектори на зміцнення власної позицій на міжнародній арені, починаючи з внутрішньоукраїнської інтеграції до ЄС та згодом переходячи до трансляції цінностей української культури в країни далекого зарубіжжя.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баштанник В.В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : монографія. 2010. Дніпропетр. регіон. ін-т держ. Упр. НАДУ. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2010. 389 с.
2. Баурінг, Білл. Мовна політика в Україні. Міжнародні норми та зобов'язання і український закон та законодавство. – У кн.: Мовна політика та мовна ситуація в Україні: Аналіз і рекомендації /За ред. Юліане Бестерс-Дільгер. Вид. дім “Києво-Могилянська академія”. 2008. С. 55–95.
3. Баштанник О.В. Інституціоналізм раціонального вибору: теоретико-методологічні основи та українська політична наука // Грани. 2019. № 22 (11). С. 37–46.
4. Грицяк І.А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: Вид-во «К.І.С.», 2006. 398 с.
5. Домбровська С.М., Лукиша Р.Т., Помаза-Пономаренко А.Л. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків : монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.
6. Дрешпак В.М., Бондаренко Є.М. Комунікативна культура державного службовця у світлі циклічної парадигми. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 1–6.
7. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
8. Лопушинський І.П. Державна мовна політика в Україні: сучасні реалії та

перспективи // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Державне управління. 2012. Т. 194, Вип. 182. С. 20–25.

9. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 р. № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>.

10. Помаза-Пономаренко А.Л. Мовна політика держави: функціонали та новації публічного управління // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні питання публічного управління та адміністрування в контексті реалізації адміністративної реформи». Умань: Видавця «Сочінський М. М.», 2018. С. 222–224.

11. Сегеда Т.М. Інституційні механізми реалізації публічної політики в контексті розвитку громадянського суспільства // Менеджер: вісник Донецького державного університету управління. 2014. № 1. С. 121–128.

12. Dreshpak V.M., Kovalov V.G., Babachenko N.V., Pavlenko E.M. (2020) Communicative policy of public authorities in european countries: comparative analysis, *International Journal of Management*, Vol. 11, Iss. 06, pp. 529-543.

13. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense // *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K\\_10.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K_10.pdf).

14. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society // *Revista San Gregorio*. 2020. Núm. 42. URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.

15. Taleb Nassim Nicholas. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House. 2012.

16. Top 20 most spoken language in the world 2024. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/most-spoken-languages-in-the-world/#top-20-most-spoken-language-in-the-world-2024>.

17. Weber G. The world's 10 most influential languages // *Language Monthly*. 1997. Vol. 3.

### References:

1. Bashtannyk V.V. Transformation of public administration in the context of European integration processes: monograph. 2010. National Acad. state example under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk. region state university example Dnipro: DRIDU NADU, 2010. 389 p. Print.

2. Bowring, Bill. Language policy in Ukraine. International norms and obligations and Ukrainian law and legislation. – In the book: *Language Policy and Language Situation in Ukraine: Analysis and Recommendations* / Edited by Juliane Besters-Dilger. Kind. house "Kyiv-Mohyla Academy". 2008. pp. 55–95. Print.

3. Bashtannyk O.V. Institutionalism of rational choice: theoretical and methodological foundations and Ukrainian political science // *Grani*. 2019. No. 22 (11). P. 37–46. Print.

4. Hrytsiak I.A. European management: theoretical and methodological foundations: monograph. Kyiv: K.I.S. Publishing House, 2006. 398 p. Print.

5. Dombrovska S.M., Lukysha R.T., Pomaza-Ponomarenko A.L. Institutional state policy of socio-economic development of the regions of Ukraine under risk conditions: monograph. Kharkiv: NUTSZ of Ukraine, 2018. 216 p. Print.

6. Dreshpak V.M., Bondarenko E.M. Communicative culture of a civil servant in the light of the cyclical paradigm. Scientific notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration. 2019. Vol. 30 (69). No. 6. 1–6. Print.

7. Encyclopedia of public administration: in 8 vols. / Nat. Acad. state example under the President of Ukraine; scientific-ed. board: Yu.V. Kovbasiuk (chairman) and others. K.: NADU, 2011. Vol. 1: Theory of public administration / scientific editor. board: V.M. Knyazev (co-chairman), I.V. Rozputenko (co-chairman) and others. 2011. Print.

8. Lopushinsky I.P. State language policy in Ukraine: modern realities and prospects // Scientific works [Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex]. Ser. : Governance. 2012. T. 194, Issue 182. P. 20–25. Print.

9. On the approval of the Strategy for the Popularization of the Ukrainian Language until 2030 "A Strong Language - a Successful State": Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 17, 2019 No. 596-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>.

10. Pomaza-Ponomarenko A.L. Language policy of the state: functions and innovations of public administration // Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference "Actual issues of public administration and administration in the context of implementation of administrative reform". Uman: Sochinskyi M.M. Publisher, 2018. P. 222–224. Print.

11. Szegeed T.M. Institutional mechanisms of public policy implementation in the context of civil society development // Manager: Bulletin of the Donetsk State University of Management. 2014. No. 1. P. 121–128. Print.

12. Dreshpak V.M., Kovalov V.G., Babachenko N.V., Pavlenko E.M. (2020) Communicative policy of public authorities in european countries: comparative analysis, International Journal of Management, Vol. 11, Iss. 06, pp. 529-543. Print.

13. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense // AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K\\_10.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K_10.pdf).

14. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society // Revista San Gregorio. 2020. Núm. 42 . URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.

15. Taleb Nassim Nicholas. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House. 2012. Print.

16. Top 20 most spoken language in the world 2024. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/most-spoken-languages-in-the-world/#top-20-most-spoken-language-in-the-world-2024>.

17. Weber G. The world's 10 most influential languages // Language Monthly. 1997. Vol. 3. Print.