

УКРАЇНСЬКА МОВА В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ: ЛІНГВОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

UKRAINIAN LANGUAGE IN BUSINESS COMMUNICATION: LANGUAGE MANAGEMENT AS A CORPORATE CULTURE TOOL

Гуменникова Т.Р.,

orcid.org/0000-0002-6223-7711

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри суспільно-наукових дисциплін

Придунайської філії Приватного акціонерного товариства

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Томчук О.Ф.,

orcid.org/0009-0008-0676-0904

кандидат філологічних наук, доцент,

доцент кафедри суспільно-наукових дисциплін

Придунайської філії Приватного акціонерного товариства

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Ліганенко І.В.,

orcid.org/0000-0002-3273-010X

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту

Придунайської філії Приватного акціонерного товариства

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

У статті проаналізовано потенціал лінгвоменеджменту як інструменту формування сучасної корпоративної культури в умовах зростання значення української мови в публічній, діловій та управлінській сферах. Наголошується, що мова в організації є не лише засобом повсякденної комунікації, а й маркером ідентичності, етики, управлінської культури, лояльності, а також репутаційного та символічного капіталу підприємства. Автори досліджують поняття лінгвоменеджменту на перетині соціолінгвістики, теорії управління, маркетингу й комунікативних стратегій, розглядаючи його як системну цілеспрямовану діяльність щодо впровадження, регулювання, нормування та підтримки використання української мови в усіх каналах комунікації організації.

У статті детально розглянуто ключові механізми підтримки мовної політики в організаціях, зокрема освітні курси з професійної української мови, мотиваційні заходи, стратегічне і тактичне планування, а також системи оцінювання результативності мовної політики. Особливу увагу приділено ролі управлінського персоналу, який задає комунікативні орієнтири, формує стиль взаємодії в колективі, підвищує престиж державної мови власним прикладом та сприяє формуванню довіри до мовної трансформації. Акцентовано, що ефективний лінгвоменеджмент створює передумови для зростання корпоративної згуртованості, підвищення рівня лояльності співробітників, поліпшення клієнтського досвіду, зменшення ризиків комунікативних непорозумінь та відповідності діяльності організації сучасним критеріям ESG-орієнтованої соціальної відповідальності бізнесу.

Підкреслено, що українська мова поступово трансформується з символу культурної приналежності в активний стратегічний ресурс управління організаційними процесами. Вона сприяє формуванню єдиного ціннісного простору, підтримці командної взаємодії, підвищенню конкурентоспроможності та підсиленню публічного іміджу установи в умовах посиленої суспільної уваги до гуманітарної політики. Зроблено висновок, що запровадження системи лінгвоменеджменту є не лише інструментом відповідності мовному законодавству, а й важливим чинником сталого розвитку організації, формування сучасної національної ідентичності та консолідації українського суспільства.

Ключові слова: ділове спілкування, українська мова, лінгвоменеджмент, корпоративна культура, мовна політика, управління, професійна комунікація.

The article analyzes the potential of linguomanagement as a tool for shaping modern corporate culture in the context of the growing importance of the Ukrainian language in public, business, and administrative spheres. It emphasizes that language within an organization is not only a means of everyday communication but also a marker of identity, ethics, managerial culture, loyalty, and the company's reputational and symbolic capital. The authors explore the concept of linguomanagement at the intersection of sociolinguistics, management theory, marketing, and communication strategies, considering it as a systematic and purposeful activity aimed at introducing, regulating, standardizing, and supporting the use of the Ukrainian language across all communication channels within an organization.

The article thoroughly examines key mechanisms for supporting language policy in organizations, including professional Ukrainian language training programs, motivational initiatives, strategic and tactical planning, as well as systems for evaluating the effectiveness of language policies. Special attention is given to the role of managerial staff, who set communicative standards, shape the interaction style within the team, elevate the prestige of the state language by personal example, and contribute to building trust in the process of linguistic transformation. It is emphasized that effective

linguomanagement creates prerequisites for increasing corporate cohesion, strengthening employee loyalty, improving the customer experience, reducing communication misunderstandings, and aligning the organization's activities with modern ESG-oriented standards of corporate social responsibility.

The article highlights that the Ukrainian language is gradually evolving from a symbol of cultural belonging into an active strategic resource for managing organizational processes. It contributes to the formation of a shared value space, fosters team interaction, enhances competitiveness, and strengthens the public image of institutions amid heightened societal attention to humanitarian policy. The conclusion is drawn that the implementation of a linguomanagement system is not only a tool for ensuring compliance with language legislation but also an essential factor for sustainable organizational development, the formation of modern national identity, and the consolidation of Ukrainian society.

Key words: business communication, Ukrainian language, language management, corporate culture, language policy, management, professional communication.

Постановка проблеми. У контексті державотворчих процесів, модернізації освіти, управлінських структур і ділових стандартів, значення української мови як інструмента ділового спілкування невинно зростає. Мова – не лише засіб комунікації, а й чинник ідентичності, лояльності, етики та брендування в межах корпоративної культури. Лінгвоменеджмент – новітній міждисциплінарний підхід до управління мовною поведінкою в організаціях – вимагає системного аналізу у зв'язку з утвердженням української мови в публічній сфері.

Аналіз останніх досліджень. Поняття лінгвоменеджменту або мовного менеджменту є відносно новим у контексті ділового спілкування та корпоративної культури, особливо в українському науковому дискурсі. Теоретичне підґрунтя цього напрямку значною мірою сформоване завдяки зарубіжним дослідженням, зокрема роботам Р. Купера, Ж. Сандена, Дж. Фішмана, Б. Спольські та ін. Так, класичною вважається спільна праця Б. Джернуд і Дж. Неуступні, в якій термін «мовний менеджмент» уперше було концептуалізовано як системне управління мовною поведінкою у суспільстві [11].

Ж. Санден розширює це поняття, представляючи його не лише як теорію, але й як інструмент бізнес-стратегії, акцентуючи на корпоративному мовному менеджменті. Він наголошує на актуальності цього підходу в умовах мовної різноманітності в колективах, що потребують ефективної організації внутрішньої комунікації незалежно від мовних відмінностей співробітників [13].

Ідеї мовного менеджменту у соціокультурному вимірі підтримує й Дж. Фішман, який трактує мовне планування як процес розподілу ресурсів для забезпечення мовного статусу та розвитку мовного корпусу. При цьому він наголошує на соціальному аспекті цього процесу – управлінні мовним статусом і міжмовними відносинами [12]. Дж. Фішман виділяє окремі напрями мовного планування, зокрема заходи з впровадження офіційної мови в публічному просторі та формування навичок володіння як національною, так і

іноземними мовами, що є складовими корпоративного лінгвоменеджменту.

Згідно з поглядами Б. Спольські, управління мовою є складовою ширшої концепції мовної політики, яка формує нормативну базу мовної поведінки в організаціях та суспільстві загалом [14].

У вітчизняній науці ідеї лінгвоменеджменту розвивали Н. Дзеньджора, Г. Мацюк, Н. Трач, Н. Шеремета, та ін. Проте системне осмислення мовного менеджменту як чинника формування корпоративної культури через мовну політику підприємств та організацій усе ще перебуває на етапі формування. Недостатньо дослідженими залишаються як інструменти, так і суб'єкти лінгвоменеджменту в межах ділової комунікації та управлінських процесів.

Однак аспекти мовної політики підприємств, ролі менеджера мови та концепту лінгвоменеджменту як інструмента корпоративної культури ще недостатньо опрацьовані в україномовному дискурсі.

Метою статті є розкриття потенціалу лінгвоменеджменту в утвердженні української мови як ключового чинника корпоративної культури, формування єдиного комунікативного простору та посилення професійної ідентичності співробітників.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура визначається як система цінностей, норм, традицій, спільних для працівників організації. Вона формує стиль управління і способи взаємодії в колективі. У корпоративній культурі великим значенням користуються вербальні та невербальні символи, зокрема мова. Мова впливає на формування іміджу компанії і являє собою комунікативний зв'язок між співробітниками. Важливо, що корпоративна мова — це не лише набір термінів, а й фіксація стилю мислення підприємства [7].

Одним із ключових аспектів є мовна ідентичність організації: спільна мова допомагає ефективно обмінюватися інформацією і знаннями, усуваючи бар'єри у полікультурному середовищі.

Поняття мовного менеджменту у цьому контексті означає цілеспрямоване регулювання і планування мовних процесів всередині організації [1]. Це може включати створення офіційних документів, правил внутрішнього спілкування, освітні програми, іміджеві заходи тощо. На відміну від традиційної державної мовної політики, мовний менеджмент орієнтований на практику управління мовою всередині окремих інституцій. Як доводять дослідники, запровадження єдиної мови (або узгодженої мовної політики) на корпоративному рівні може знизити операційні витрати та покращити координацію в розподіленій структурі підприємства [9].

При цьому необхідно враховувати як «явні» (офіційні) мовні стратегії, так і «неявні» практики (коли загальний корпоративний язык формується без формальної декларації). У разі впровадження лінгвоменеджменту слід уникати примусового характеру: наприклад, у рамках діючого українського законодавства ніхто не може примушувати працівника спілкуватися українською на робочому місці проти його волі [6].

Відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII, українська мова є обов'язковою у сфері державного управління, публічних комунікацій та офіційного діловодства. Закон закріплює норму, згідно з якою посадові особи, державні службовці та працівники органів місцевого самоврядування зобов'язані використовувати державну мову під час виконання своїх службових обов'язків. Це положення має важливе значення для формування єдиного мовного простору в управлінні та підкреслює роль української мови як основного інструмента офіційної комунікації, підтримки корпоративної культури та утвердження національної ідентичності [8].

Для багатьох українських підприємств і досі існує проблема двомовності персоналу і клієнтів. За соціологічними даними, після 2022 року частка громадян, які вживають українську у побуті, зросла до 58% (сумарно повністю та переважно), що є історичним максимумом [9]. Це свідчить про потенційне зростання ролі української мови й у бізнесі. Унаслідок війни підвищилася мотивація до оволодіння українською як вільно пересічними людьми, так і працездатними фахівцями. З іншого боку, подальша трансформація корпоративної культури вимагає комплексного підходу: просто встановити українську в офіційних документах недостатньо, якщо в реальності спілкування залишається двомовним. Потрібен лінгвоменедж-

мент, який міститиме просвітницькі й мотиваційні заходи поряд з формальними змінами [10].

Держава теж підтримує практики «українізації» корпоративного середовища. Окрім Закону «Про мову», ухвалено Стратегію популяризації української мови до 2030 року (Розпорядження КМУ № 596-р від 17.07.2019 року), в якій передбачено заохочення використання української в бізнесі й медіа. Експерти відзначають, що корпоративна мовна політика стає частиною соціальної відповідальності бізнесу і елементом ESG-стратегій сучасних компаній [9].

Українські організації дедалі активніше впроваджують системні заходи мовного менеджменту, що відповідає вимогам Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Ці заходи мають не лише юридичну мотивацію, а й стратегічну важливість для зміцнення національної ідентичності та корпоративної культури. Одним із ключових кроків є офіційне закріплення української мови як основної мови діловодства, ділового спілкування та обслуговування клієнтів. Це рішення дозволяє забезпечити прозорість і єдність комунікацій як всередині організації, так і у взаємодії з зовнішніми партнерами. Внаслідок цього вся внутрішня документація, розпорядження, службові інструкції та інші матеріали перекладаються державною мовою. Такий підхід уніфікує мовне середовище і підвищує загальний рівень мовної дисципліни в установі [4]. Важливо також зазначити, що офіційна українізація документообігу сприяє кращому розумінню вимог законодавства працівниками. Це дозволяє запобігати можливим юридичним порушенням у сфері мовного законодавства.

Другим важливим напрямом мовного менеджменту є організація освітніх програм для співробітників, зокрема курсів із професійної української мови [2]. Такі курси зазвичай охоплюють особливості ділового мовлення, правил складання документів та ефективної комунікації українською. Завдяки цим програмам працівники мають змогу вдосконалити свої мовні навички відповідно до професійних стандартів. Особливо це актуально для сфер, де комунікація є невід'ємною частиною щоденної діяльності, наприклад, у сфері обслуговування, фінансів, права та освіти. Освітні ініціативи допомагають долати мовні бар'єри, що можуть виникати через різний рівень володіння державною мовою. Підвищення впевненості у використанні української позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Водночас участь у мовних програмах підвищує загальний рівень

професійної культури співробітників. Це також сприяє особистісному розвитку працівників і стимулює їхню мотивацію до самовдосконалення.

Додатково, у багатьох організаціях реалізуються внутрішньокорпоративні ініціативи, які націлені на популяризацію української мови у неформальному середовищі. Такі заходи формують стійке позитивне ставлення до державної мови серед співробітників. Прикладом можуть бути тематичні дні, наприклад, мовні четверги або україномовні сніданки, де працівники практикують українську у формальних і неформальних ситуаціях. Вони мають не лише освітню, а й об'єднавчу функцію: сприяють налагодженню більш тісних контактів серед колег. Заохочення до неформального використання української допомагає закріпити мовні навички без тиску чи примусу. Також це сприяє створенню в організації доброзичливої та підтримуючої атмосфери. Водночас подібні ініціативи сприяють виробленню звички спілкування державною мовою у повсякденному житті. Це довгостроково впливає на укорінення української мови в корпоративній культурі [5].

Ще одним важливим інструментом мовного менеджменту є запровадження посади мовного уповноваженого або омбудсмана. Така посада передбачає не лише контроль за дотриманням мовної політики, а й підтримку співробітників у питаннях використання державної мови. Мовний уповноважений консультує працівників щодо правильного оформлення документів та проведення ділових комунікацій. Він також ініціює проекти з популяризації української мови, проводить аудити комунікаційних процесів та звітує про їхній стан. Присутність такої особи дозволяє оперативно вирішувати мовні проблеми без необхідності залучення зовнішніх консультантів. Завдяки цьому мовна політика організації стає живою частиною її щоденної діяльності. Більше того, наявність мовного координатора підкреслює пріоритетність мовного питання в системі корпоративних цінностей [3]. Це також сприяє більш свідомому ставленню працівників до використання української мови.

Загалом, заходи з мовного менеджменту позитивно впливають на корпоративну культуру організації. Вони створюють атмосферу взаємоповаги, підтримки і національної свідомості серед працівників. Коли співробітники бачать реальну підтримку у вивченні й використанні української мови, вони відчують себе частиною спільноти. Позитивна мотивація до використання української формується не через адміністративний тиск,

а через усвідомлення її цінності для особистого та професійного розвитку. Внутрішнє мовне середовище стає важливим фактором згуртування колективу. Такий підхід сприяє підвищенню рівня корпоративної лояльності та зменшує кількість конфліктів, пов'язаних із мовними питаннями. Крім того, мовний менеджмент сприяє формуванню нових стандартів якості комунікації всередині компанії. Це забезпечує відповідність діяльності організації сучасним суспільним очікуванням [6].

Проведений аналіз показує, що лінгвоменеджмент у сфері бізнесу має тісний зв'язок із ширшими процесами ідентичності та громадянської позиції. Особливо яскраво це проявилось в умовах повномасштабної війни, яка значно вплинула на мовні уподобання населення. Зміна мовної поведінки українців безпосередньо позначилася і на бізнес-середовищі, де дедалі частіше українська мова стає стандартом комунікації. Компанії, які оперативно адаптувалися до нових реалій, відзначають посилення командного духу. Підвищується відчуття відповідальності перед суспільством і підтримки національних цінностей. Це позитивно впливає на бренд роботодавця, залучення нових працівників та клієнтів. Таким чином, впровадження української мови у корпоративному середовищі є своєрідною відповіддю на суспільні виклики [9].

Варто окремо підкреслити, що ефективний мовний менеджмент має базуватися на принципах добровільності та підтримки, а не примусу. Дослідження показують, що м'яке заохочення співробітників до використання української є значно ефективнішим за суворі адміністративні заходи. Створення умов для комфортного вивчення та використання державної мови сприяє позитивній зміні мовних звичок. При цьому важливо враховувати різноманітність мовних контекстів, у яких перебувають співробітники. Наприклад, на перервах або під час неофіційного спілкування допускається використання інших мов. Такий підхід знижує ризик внутрішнього спротиву та сприяє поступовій інтеграції української мови у всі сфери життя організації. Він також зміцнює імідж компанії як прогресивної та відповідальної структури.

Ще одним важливим аспектом мовного менеджменту є адаптація навчальних матеріалів та внутрішніх комунікаційних ресурсів під нові мовні стандарти. Це включає переклад або створення україномовних корпоративних порталів, інструкцій, електронних листів і презентацій. Якісна україномовна внутрішня комунікація

сприяє кращому розумінню цілей і завдань компанії працівниками. Також вона зменшує ризики виникнення помилок через мовні непорозуміння. Важливо, щоб мовна політика організації не обмежувалася лише офіційною документацією. Вона має охоплювати всі аспекти комунікацій, включаючи щоденне листування, зустрічі, корпоративні заходи. Тільки в такому випадку українізація стає органічною частиною корпоративного життя [9].

Особливу роль у впровадженні української мови в корпоративне середовище відіграють керівники компаній. Їхній особистий приклад є потужним мотиватором для працівників. Якщо керівники систематично використовують українську мову в офіційній та неофіційній комунікації, це створює відповідний стандарт поведінки для всього колективу. Водночас важливо, щоб підтримка української мови з боку керівництва була щирою, а не формальною. Лише тоді працівники сприйматимуть мовні ініціативи як важливу частину спільних цінностей. Ефективна комунікація керівників українською мовою також покращує імідж компанії в очах клієнтів та партнерів. Таким чином, роль лідерів у процесі українізації корпоративного середовища є визначальною.

Значний вплив на ефективність мовної політики має залучення співробітників до процесу її розробки і реалізації. Це дозволяє врахувати реальні потреби й побажання працівників, зробити політику більш гнучкою та адаптивною. Наприклад, компанія може створити мовний комітет або робочу групу з представників різних підрозділів. Такі групи можуть проводити опитування, ініціювати заходи та пропонувати ідеї для вдосконалення мовної політики. Залучення працівників сприяє підвищенню рівня їхньої відповідальності за реалізацію мовних ініціатив. Крім того, це допомагає знизити ризик виникнення непорозумінь і конфліктів. Спільна робота над розвитком мовної культури зміцнює внутрішню згуртованість колективу.

Не менш важливим є створення системи мотивації та заохочення для тих працівників, які активно використовують українську мову. Це можуть бути премії, грамоти, відзнаки чи інші форми визнання зусиль співробітників. Заохочення має бути регулярним і прозорим, щоби стимулювати позитивну мовну динаміку. Наприклад, компанія може щомісяця відзначати найкращого мовного амбасадора. Або організовувати конкурси на краще україномовне ділове листування чи публічний виступ. Мотиваційні заходи сприяють формуванню позитивного емоційного ставлення до державної мови. Вони також допо-

магають перетворити використання української на щоденну норму в компанії [7].

З іншого боку, міжнародні дослідження попереджають про можливі проблеми з жорсткою мовною політикою [13]. Наприклад, надто жорстке нав'язування нових правил може призвести до зниження ефективності, якщо не супроводжене належною комунікацією і підготовкою персоналу. В умовах глобалізації важливо також врахувати потреби мультикультурних команд. Якщо компанія має міжнародних співробітників або співпрацює з іноземними партнерами, варто зважено поєднувати українську з міжнародною мовою (часто англійською).

З позиції формування корпоративної культури виділяють також стратегічне й тактичне планування мовних кроків. На стратегічному рівні мова виступає частиною місії та цінностей: це означає, що керівництво відкрито декларує важливість мови у місії компанії. На тактичному рівні – розробляються конкретні механізми (регламенти, навчальні програми, заходи) і відстежуються результати. Важливим є моніторинг ефективності: опитування працівників і клієнтів щодо задоволеності комунікацією різними мовами, аналіз дотримання нових норм. Наукові рекомендації стверджують, що чіткість цілей і регулярна оцінка дозволяють уникнути найпоширеніших помилок у реалізації мовної політики.

Висновки. Лінгвоменеджмент є вагомим інструментом формування корпоративної культури сучасного українського бізнесу. Створення єдиної мовної платформи та розвиток мовних компетенцій персоналу сприяють згуртованості колективу, зростанню ефективності внутрішньої і зовнішньої комунікації та посиленню позитивного іміджу організації. Встановлення української мови як офіційної мови підприємства, впровадження навчальних програм та мовних ініціатив дозволяє не лише виконати норми законодавства, але й сформуванню колективні цінності, пов'язані з національною самоідентифікацією. При цьому важливо дотримуватися балансу між законодавчими вимогами і добровільним прагненням співробітників удосконалювати мову.

Дослідження показують, що зміцнення корпоративної культури через лінгвоменеджмент є двостороннім процесом: з одного боку, посилюється «соціальний капітал» компанії (довіра всередині колективу і до бренду), а з іншого – зростають очікування співробітників щодо сенсорних зусиль у сфері соціальної відповідальності. Тому подальші перспективи розвитку включають інтеграцію мовної політики в загальну стратегію

корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Крім того, науковці повинні звернути увагу на вимірювання ефективності цих заходів: необхідно проводити емпіричні дослідження кореляції між впровадженням мовних ініціатив і ключовими бізнес-індикаторами (лояльність, продуктивність, впізнаваність бренду).

Насамкінець слід зауважити, що лінгвоменеджмент – динамічна сфера. З розвитком технологій та глобалізації змінюються не лише

корпоративні комунікації, а й засоби мовленнєвого впливу (онлайн-платформи, внутрішні месенджери, соцмережі). Відповідно, майбутні стратегії повинні враховувати цифрові канали як частину мовного простору компанії. Загалом, зміцнення корпоративної культури через цілеспрямовану мовну політику сприяє перетворенню мови з простої норми в активний інструмент організаційного розвитку і національної єдності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 228 с.
2. Гриценко Т. Б. Українська мова за професійним спрямуванням: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 624 с.
3. Гриценко Т. Б. «Етика ділового спілкування: навчальний посібник». Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344 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 ХарPI НАДУ 7 «Магістр», 2020. № 1 (57). С. 219–227.
5. Дзеньдзюра Н. Державний менеджмент мовної політики в Україні. Освіта регіону. 2017. № 1. С. 71–77.
6. Кубко В. П. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
7. Мацюк Г. Розвиток теорії сучасної соціолінгвістики: формування змісту поняття «інституційний мовний менеджмент». Мова і суспільство. 2013. Випуск 4. С. 12–32.
8. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. Відомості Верховної Ради. 2019. № 21. Ст. 81.
9. Українська національна мовна особистість як феномен лінгводидактики : сучасні технології розвитку : монографія / за ред. С. Шевчук, Київ : Видавництво УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. 179 с.
10. Шеремета Н. П. Законотворчі ініціативи – перший крок мовного менеджменту в Україні. Наукові праці Кам'янець-Подільсько-го національного університету імені Івана Огієнка. Філологічні науки. 2018. Випуск 47. С. 137–141.
11. Jernudd B. H., & Neustupný J. Language planning for whom? In: Proceedings of the international colloquium on language planning / L. Laforge (Ed.). Québec : Les Presses de L'Université Laval, 1987. P. 69–84.
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 Lava, 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.