

УДК: 378.147:005.336.2:811.111

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-28

Славкова О. П., доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ORCID: 0000-0002-1864-0810

e-mail: olena.slavkova@snau.edu.ua

Ділова іноземна мова як інструмент формування управлінських компетентностей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність переосмислення ролі дисципліни «Ділова іноземна мова» у підготовці здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент». В умовах європейської інтеграції, цифровізації бізнесу, використання англійських ERP/CRM-систем та розвитку крос-культурної взаємодії володіння діловою іноземною мовою набуває значення складової управлінської компетентності адміністративного менеджера.

Метою дослідження є обґрунтування ролі ділової іноземної мови як інструменту формування управлінських компетентностей майбутніх адміністративних менеджерів та розроблення інтегративної моделі її використання в управлінській підготовці.

Визначено, що ділова іноземна мова забезпечує реалізацію ключових елементів управлінського циклу: аналіз міжнародного середовища, стратегічне планування, організацію командної взаємодії, контроль результатів і прийняття управлінських рішень. Систематизовано компетентності, формування яких забезпечується використанням ділової іноземної мови у професійній підготовці: стратегічно-аналітичну, комунікативно-переговорну, проєктно-організаційну, крос-культурну, цифрово-адміністративну та компетентність прийняття рішень. Запропоновано інтегративну модель, що поєднує компетентнісний, технологічний та оцінювальний блоки. Обґрунтовано доцільність використання CLIL, case study, бізнес-симуляцій, проєктного навчання, цифрових платформ і ШІ-інструментів для розвитку управлінських компетентностей. Визначено показники оцінювання їх сформованості: якість SWOT/PEST-аналізу, аргументованість переговорної позиції, логіку проєктних рішень, здатність працювати з англійськими цифровими системами та обґрунтованість управлінських рішень.

Доведено, що ділова іноземна мова у підготовці адміністративних менеджерів виконує системоутворювальну функцію, інтегруючи мовну, цифрову, аналітичну та управлінську складові професійної компетентності. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі для оновлення освітніх компонентів, розроблення бізнес-кейсів та оцінювання готовності менеджерів до діяльності в міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: ділова іноземна мова; управлінські компетентності; адміністративний менеджмент; професійна підготовка менеджерів; цифрове адміністрування; крос-культурна комунікація; CLIL; бізнес-симуляції.

Slavkova Olena, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

Business Foreign Language as a Tool for Developing Managerial Competencies of Future Administrative Management Specialists

Abstract. Introduction. The article substantiates the need to reconsider the role of the academic discipline "Business Foreign Language" in the professional training of students majoring in "Management." In the context of European integration, business digitalization, the use of English-language ERP/CRM systems, and cross-cultural interaction, foreign language training for administrative managers becomes an integral component of managerial competence rather than merely a communicative skill.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of business foreign language as a tool for developing managerial competencies of future administrative managers and to develop an integrative model of its application in professional training.

Results. It is determined that business foreign language proficiency contributes to the implementation of key elements of the managerial cycle, including analysis of the international environment, strategic planning, team organization, performance control, and managerial decision-making. The competencies developed through business foreign language training are systematized: strategic and analytical, communication and negotiation, project and organizational, cross-cultural, digital and administrative, and decision-making competencies. An integrative model combining competence-based, technological, and assessment blocks is proposed. The feasibility of using CLIL, case studies, business simulations, project-based learning, digital platforms, and AI tools for developing managerial competencies is substantiated. Indicators for assessing competency development are identified, including the quality of SWOT/PEST analyses, justification of negotiation positions, logic of project decisions, ability to work with English-language digital systems, and evidence-based managerial decision-making.

¹ Стаття надійшла до редакції: 10.06.2026

Received: 10 June 2026

Conclusions. *It is proved that business foreign language training in administrative manager preparation performs a system-forming function by integrating linguistic, digital, analytical, and managerial components of professional competence. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed model to update educational components, develop business cases, and assess managers' readiness to operate in an international business environment.*

Keywords: *business foreign language; managerial competencies; administrative management; professional training of managers; digital administration; cross-cultural communication; CLIL; business simulations.*

JEL Classification: M10; M12; M15; I23; F23.

Постановка проблеми. Сучасний економічний розвиток України відбувається під впливом глобалізації, цифровізації та європейської інтеграції, що змінює вимоги до підготовки адміністративних менеджерів. У цих умовах володіння діловою іноземною мовою перестає розглядатися лише як комунікативна навичка та набуває значення інструменту управлінської діяльності, стратегічного аналізу, міжнародної взаємодії й цифрового адміністрування.

Для українських підприємств інтеграція в європейський економічний простір передбачає здатність підтримувати ефективні зв'язки з іноземними партнерами та інвесторами. Недостатній рівень володіння діловою іноземною мовою обмежує участь менеджерів у переговорах, ускладнює аналіз міжнародних контрактів, роботу з англомовними ERP/CRM-системами, цифровими платформами та використання сучасних управлінських підходів Agile і Scrum. Отже, мовна підготовка безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, координацію крос-культурних команд і адаптивність організації.

Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» передбачає здатність здобувачів освіти здійснювати професійне спілкування іноземною мовою. Водночас традиційне навчання часто зосереджується переважно на граматичних аспектах і перекладі, недостатньо враховуючи діяльнісний управлінський контекст. Майбутньому менеджеру необхідно вміти аргументовано представляти управлінську позицію, вести ділове листування, брати участь у переговорах та приймати рішення в умовах міжнародної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз компетентнісної моделі управлінців нового покоління, представлений Адріаном Перманом, акцентує увагу на тому, що в умовах ринкової волатильності традиційні навички менеджерів мають трансформуватися в інструменти швидкої адаптації. Автор пов'язує результативність підприємства зі здатністю керівництва інтерпретувати зовнішні зміни та адаптувати внутрішні ресурси до нових умов, однак питання мовної підготовки управлінців у цьому дослідженні розкрито недостатньо [1]. Шериф Султан і Рамамурті Джогешварі, аналізуючи виклики Індустрії 4.0, підкреслюють значення емоційного та соціального інтелекту у формуванні управлінських компетентностей. Їхні висновки підтверджують, що лідерство адміністративного менеджера реалізується через ефективну вербальну та невербальну

комунікацію, особливо в умовах мультинаціонального середовища [2].

К. Й. Гільдебрант розглядає англійську мову як важливий адміністративний ресурс в умовах глобалізації, європейської інтеграції та суспільних криз. Автор обґрунтовує необхідність включення професійного іншомовного спілкування до магістерських програм, оскільки воно сприяє формуванню автономної мовної особистості, здатної ефективно діяти в реальних бізнес-ситуаціях [3]. Осадчий В. В. та Симоненко С. В. досліджують особливості викладання іноземних мов майбутнім інженерам-програмістам, зіставляючи вимоги роботодавців, національних стандартів і навчальних програм провідних університетів. Автори визначають мету, зміст і процедурні засади курсу «Англійська мова для професійного спрямування» [4].

Узагальнення наведених праць засвідчує, що формування управлінців нового покоління потребує поєднання стратегічної гнучкості, соціально-емоційного інтелекту та іншомовної комунікативної компетентності. Актуальність цього напряму посилюється результатами English Proficiency Index (EF EPI), відповідно до яких Україна погіршила позиції у міжнародному рейтингу рівня володіння англійською мовою, що підтверджує необхідність модернізації мовної освіти [5].

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання розгляду дисципліни «Ділова іноземна мова» не лише як окремого освітнього компонента, а як інтегративного інструменту формування професійних (hard skills) та соціально-комунікативних (soft skills) компетентностей майбутніх адміністративних менеджерів в умовах одночасного впливу європейської інтеграції та цифровізації бізнесу. Саме це зумовлює необхідність проведення подальшого дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування ділової іноземної мови як інструменту формування управлінських компетентностей майбутніх адміністративних менеджерів та розроблення інтегративної моделі її використання у процесі професійної підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент» в умовах євроінтеграції, цифровізації бізнес-процесів і розвитку міжнародної ділової комунікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відбудова економіки, залучення масштабних іноземних інвестицій, реалізація спільних із

міжнародними фондами інфраструктурних проєктів потребуватимуть значної кількості управлінців нової генерації. Ці фахівці повинні володіти мисленням глобального масштабу та бути інтегрованими у світову інтелектуальну спільноту [6, 7]. Недостатній рівень іншомовної підготовки управлінських кадрів на будь-якому рівні (від приватного підприємства до органів державної влади) може призвести до уповільнення реформ і втрати економічних можливостей.

Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня передбачає формування загальної компетентності щодо здатності спілкуватися іноземною мовою у науковій та професійній сферах. До програмних результатів навчання віднесено вміння магістра здійснювати ділові усні та письмові комунікації, використовуючи професійну термінологію для вирішення складних управлінських завдань. Іншомовна компетентність виступає базовим

інструментом для представлення результатів досліджень, ведення міжнародних переговорів та роботи у крос-культурному бізнес-середовищі [8].

Отже, ділова іноземна мова забезпечує реалізацію не лише окремої комунікативної функції, а й повного управлінського циклу – від аналізу зовнішнього середовища та стратегічного планування до організації взаємодії, мотивації персоналу, контролю результатів і прийняття рішень у міжнародному бізнес-середовищі [9, 10].

Таким чином, ділова іноземна мова виступає інтегративним інструментом реалізації основних функцій менеджменту, забезпечуючи не лише комунікацію, а й аналітичну, організаційну, мотиваційну та контрольну складові управлінської діяльності. Узагальнення її ролі у формуванні компетентностей майбутніх адміністративних менеджерів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 Роль ділової іноземної мови у формуванні управлінських компетентностей

Функція менеджменту	Роль ділової іноземної мови у формуванні компетентностей
Планування	Аналіз міжнародних ринків, іноземних аналітичних звітів, стратегічних документів, прогнозування ризиків
Організація	Координація діяльності міжнародних команд, використання англійських цифрових систем управління (ERP/CRM, Jira, Asana, Trello)
Мотивація	Забезпечення крос-культурної комунікації, розвиток лідерських навичок і професійної взаємодії в багатонаціональних командах
Контроль	Робота з міжнародною звітністю, комплаєнс-документацією, контрактними матеріалами та діловим листуванням
Прийняття рішень	Аналіз управлінських кейсів, проведення переговорів, оцінювання альтернатив і аргументування управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Професійний профіль адміністративного менеджера за спеціальністю 073 «Менеджмент» поєднує функції координатора, аналітика, комунікатора та стратега. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня визначає систему компетентностей сучасного управлінця, у якій здатність здійснювати професійну комунікацію іноземною мовою розглядається як важлива складова професійної підготовки фахівця [8].

До загальних компетентностей адміністративного менеджера належать здатність спілкуватися іноземною мовою у професійній сфері, абстрактно мислити, аналізувати й синтезувати інформацію, а також працювати в міжнародному контексті. Формування цих компетентностей розширює когнітивну гнучкість фахівця, дає змогу порівнювати міжнародні управлінські моделі та бізнес-практики, ефективно взаємодіяти з іноземними партнерами й адаптуватися до умов глобального економічного середовища [6; 7].

Фахові компетентності адміністративного менеджера охоплюють здатність проєктувати й управляти процесами та проєктами, аналізувати

організаційні зв'язки, формувати стратегію розвитку організації та забезпечувати ефективну взаємодію учасників управлінських процесів [8]. У цьому контексті знання ділової іноземної мови є необхідним для роботи з професійною документацією, міжнародними інформаційними ресурсами, цифровими платформами та здійснення комунікації у крос-культурному середовищі [3; 7].

У процесі вивчення дисципліни «Ділова іноземна мова» формуються ключові управлінські компетентності: стратегічно-аналітична, комунікативно-переговорна, проєктно-організаційна, крос-культурна, цифрово-адміністративна та компетентність прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують здатність аналізувати міжнародне конкурентне середовище, вести професійні переговори, аргументувати управлінську позицію, координувати діяльність команд і використовувати іншомовні інформаційні ресурси для обґрунтування управлінських рішень [6; 9; 10].

Ділова іноземна мова інтегрується у професійну діяльність адміністративного менеджера через реалізацію базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. У

процесі планування вона забезпечує доступ до міжнародної аналітичної інформації, професійних звітів і сучасних управлінських практик, що сприяє врахуванню глобальних тенденцій та ризиків під час стратегічного аналізу діяльності організації.

В організації управлінських процесів іншомовна компетентність забезпечує ефективну взаємодію з міжнародними партнерами, координацію інформаційних потоків у професійному середовищі та роботу з сучасними цифровими інструментами управління. У сфері мотивації вона сприяє розвитку крос-культурної комунікації, формуванню лідерських якостей, подоланню комунікативних бар'єрів і забезпеченню ефективної взаємодії в багатонаціональних командах [2; 7].

У межах функції контролю ділова іноземна мова сприяє роботі з професійною документацією, міжнародною звітністю, аналізу нормативних вимог і веденню офіційного листування з іноземними контрагентами. Таким чином, іншомовна підготовка адміністративного менеджера виходить за межі суто мовної компетентності та стає інструментом забезпечення ефективного управління в умовах міжнародної економічної взаємодії [3; 6].

Сучасна парадигма вищої освіти потребує переосмислення ролі дисципліни «Ділова іноземна мова» (Business Foreign Language) у підготовці майбутніх адміністративних менеджерів. Традиційний підхід, орієнтований переважно на накопичення лексичного мінімуму, переклад професійно орієнтованих текстів і засвоєння граматичних конструкцій, уже не повною мірою відповідає вимогам Індустрії 4.0 та формування цифрового бізнес-середовища. В умовах динамічних змін ринків, цифровізації бізнес-процесів і розширення міжнародної взаємодії ця дисципліна трансформується з гуманітарного освітнього компонента в інтегративний практикоорієнтований інструмент моделювання професійних ситуацій управлінської діяльності.

Професійно орієнтоване навчання іноземної мови (English for Specific Purposes – ESP) у контексті адміністративного менеджменту набуває ознак квазіпрофесійної діяльності. Аудиторні заняття перетворюються на комунікативний простір, у якому мова виступає не самоціллю, а засобом розв'язання управлінських, економічних та організаційних завдань. У такому освітньому середовищі здобувачі вищої освіти розвивають навички міжкультурної взаємодії, аналізу управлінських ситуацій, прийняття

рішень в умовах невизначеності та відповідальності за їх результати.

Інтегративний характер дисципліни забезпечує формування hard skills та soft skills через використання таких видів діяльності, як проведення ділових переговорів (Business Negotiations), підготовка офіційного ділового листування (Business Correspondence), аналіз управлінських кейсів (Case Study), розроблення та представлення бізнес-презентацій (Effective Presentations).

Отже, дисципліна «Ділова іноземна мова» виступає інструментом моделювання управлінської діяльності, у якому іншомовна комунікативна компетентність стає складовою професійної спроможності адміністративного менеджера. Реалізація цього потенціалу потребує розроблення цілісної педагогічної моделі, що інтегрує компетентнісний, системний і діяльнісний підходи у зміст, форми, методи та технології професійної підготовки у закладах вищої освіти. Її педагогічна основа полягає у переході від суб'єкт-об'єктної моделі навчання до суб'єкт-суб'єктної взаємодії, у якій викладач виконує функції фасилітатора, ментора та модератора квазіпрофесійної діяльності здобувачів вищої освіти (рис.1).

Концептуальна архітектура запропонованої моделі охоплює три взаємопов'язані функціональні блоки. Нормативно-цільовий блок визначає системоутворювальний напрям моделі та орієнтується на вимоги освітньо-професійних програм другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою моделі є проектування комплексу фахових компетентностей і лінгво-управлінських навичок, необхідних для формування професійного профілю сучасного адміністратора. Процесуально-діяльнісний блок інтегрує змістове наповнення та технологічний супровід освітнього процесу через міждисциплінарний контент, технологію CLIL, автентичні бізнес-кейси, крос-культурні SWOT-аналізи, бізнес-симуляції, використання таск-менеджерів, ERP/CRM-систем і генеративних ШІ-платформ. Оцінювально-результативний блок забезпечує отримання зворотного зв'язку, верифікацію ефективності моделі та моніторинг рівня сформованості управлінських компетентностей. Ключовими дескрипторами результативності визначено якість, швидкість та обґрунтованість прийняття стратегічних і тактичних рішень в умовах іншомовного ділового дискурсу (табл.2).

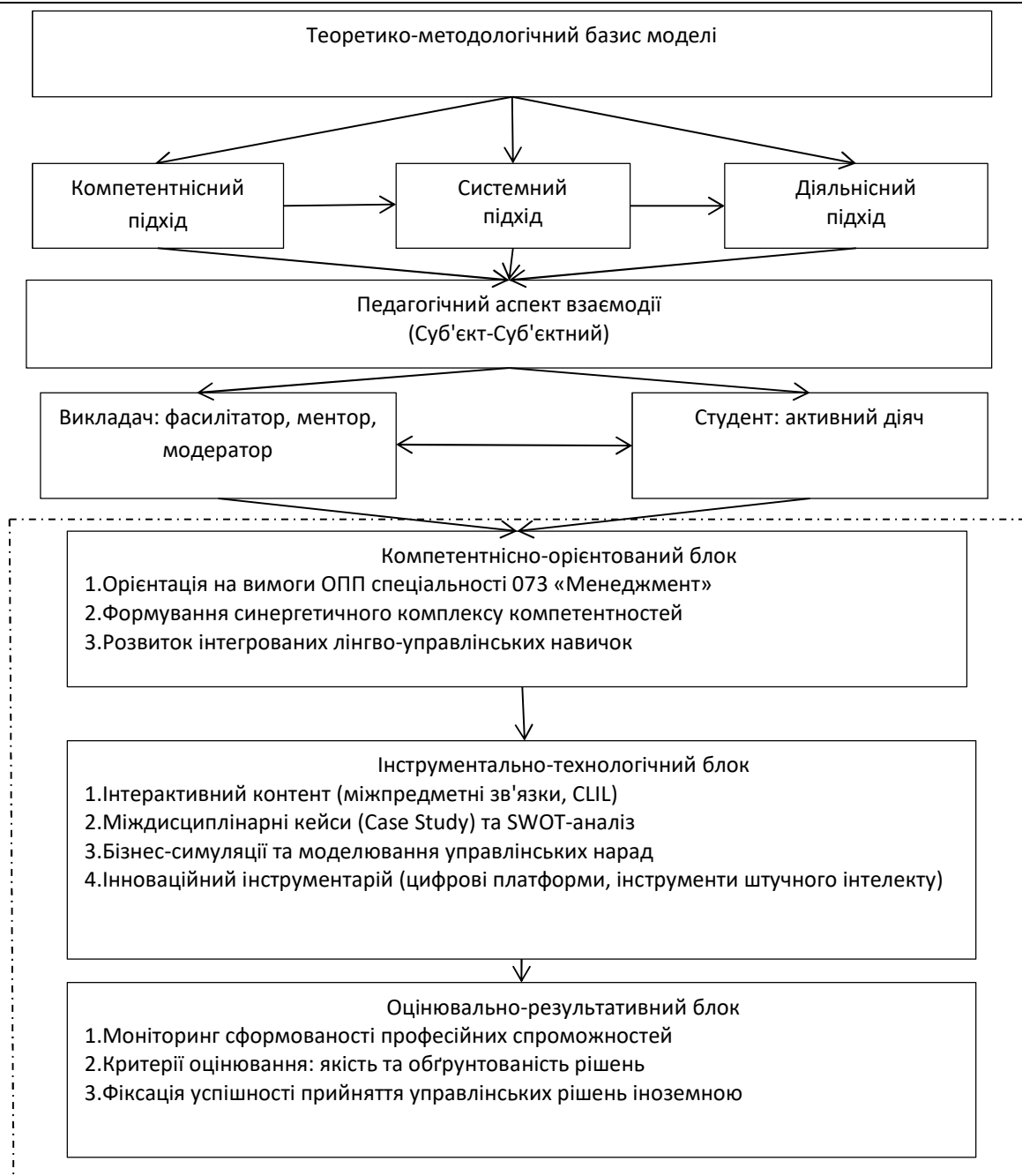


Рисунок 1 – Блок-схема реалізації потенціалу ділової іноземної мови як інструменту професійного становлення менеджера

Джерело сформовано автором

Основу інструментально-технологічного забезпечення моделі становлять інтерактивні та партисипативні методи навчання, що забезпечують зближення академічного середовища з реальною управлінською практикою. Основними методами квазіпрофесійної підготовки (наближеної до умов професійної діяльності) є ділові симуляції, рольове моделювання та проєктне навчання, які забезпечують практичне застосування ділової іноземної мови.

Метод ділових симуляцій і рольового моделювання передбачає відтворення автентичних

управлінських ситуацій: засідань рад директорів компаній, роботи антикризових комітетів, стратегічних сесій, переговорів з інвесторами та іноземними контрагентами. Розподіл корпоративних ролей дає змогу студентам представляти й захищати інтереси функціональних підрозділів в іншомовному професійному дискурсі. Такий формат трансформує традиційне засвоєння мовних конструкцій у практику управлінської комунікації та сприяє розвитку гнучкості, стресостійкості, лідерських якостей і командної взаємодії.

Таблиця 2 Критерії оцінювання управлінських компетентностей, сформованих засобами ділової іноземної мови

Напрямок оцінювання	Можливі показники
Переговорна компетентність	здатність аргументувати позицію, досягати компромісу, вести професійний діловий діалог
Аналітична компетентність	якість SWOT/PEST-аналізу, обґрунтованість управлінських висновків
Проектна компетентність	якість презентації проекту, логічність формування бюджету, визначення потенційних ризиків
Цифрова компетентність	здатність використовувати англомовні ERP/CRM-системи, Jira, Asana, Trello для виконання управлінських завдань
Командна компетентність	ефективність виконання рольових функцій у бізнес-симуляції, здатність до конструктивної взаємодії в команді
Компетентність прийняття рішень в умовах невизначеності	швидкість, логічність та доказовість управлінського рішення

Джерело: сформовано автором

Проектне навчання (Project-Based Learning, PBL) орієнтоване на автономне або командне розв'язання прикладних бізнес-завдань: розроблення стартап-проекту, проведення SWOT-аналізу, оцінювання ризиків, бюджетування, підготовку пітчінгу чи формування стратегії виходу підприємства на європейський ринок. Усі етапи виконуються англійською мовою, що перетворює її на інструмент досягнення управлінських і комерційних цілей.

Реалізація моделі сприяє подоланню ізоляваності мовної підготовки у закладах вищої освіти. Синергія інтерактивних методів, CLIL і цифрових інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту та ERP-систем, відповідає європейським освітнім практикам і концепціям Industry 4.0 та Industry 5.0. На відміну від традиційного ESP-підходу, ділова іноземна мова розглядається не лише як засіб професійної комунікації, а як когнітивний інструмент прийняття рішень і розвитку стратегічного мислення.

Отже, вона виступає системоутворювальним чинником професійної підготовки сучасних менеджерів.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що ділова іноземна мова у підготовці фахівців спеціальності 073 «Менеджмент» виконує не допоміжну, а системоутворювальну функцію, оскільки забезпечує формування комплексу управлінських компетентностей, необхідних для професійної діяльності в міжнародному та цифровому бізнес-середовищі. Її використання сприяє розвитку стратегічного аналізу, проектного мислення, крос-культурної взаємодії, цифрових управлінських практик і здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення. Запропонована інтегративна модель дає змогу поєднати мовну, професійну та управлінську підготовку майбутніх менеджерів, формуючи їхню готовність до ефективної діяльності в умовах глобалізованого бізнес-середовища.

Література:

1. Permana A., Ellitan L. The Role of Dynamic Capability in Mediating The Effects of Environmental Dynamism and Managerial Capabilities on Firm Performance: a Preliminary Study. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 2020. №1. P. 70-83. DOI: <https://doi.org/10.24123/jeb.v1i2.2870>.
2. Sherief S., Ramamoorthy J. Crucial Factor Affecting Generation Y's commitment to the Malaysian IT sector: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Innovative Research and Publications*. 2023. №3(7). P. 15-32. DOI: <https://doi.org/10.51430/IJIRP.2023.37.002>. URL: <https://scispace.com/pdf/crucial-factor-affecting-generation-ys-commitment-to-the-3i4c87v1.pdf>.
3. Гільдебрант К. Й. Професійна комунікація англійською мовою: завдання та перспективи. *Актуальні проблеми розвитку педагогічної освіти: інновації, виклики, перспективи* : збірник тез доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачеве, 15 березня 2024 р.). Мукачеве : Вид-во МДУ, 2024. С. 300-302. URL: <https://lnk.ua/loVVchIxc>.
4. Осадчий В. В., Симоненко С. В. Іноземна мова як засіб формування комунікативної компетентності майбутніх інженерів-програмістів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2017. Т. 58, №2. С. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v58i2.1645>.
5. EF EPI 2025: EF English Proficiency Index. A ranking of 123 countries and regions by English skills. *EF English Proficiency Index*. 2025. URL: <https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2025/ef-epi-2025-english.pdf>.
6. Shepel M. Ye., Balan O. S. Future administrative professionals' foreign language communicative competence development using the British Council's Learn English platform. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 3(33). P. 128-135. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2025.15>.
7. Thitthongkam T., Walsh J., Bunchapattanasakda C. The Roles of Foreign Language in Business Administration. *Journal of Management Research*. 2011. Vol. 3, №1. P. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i1.509>.
8. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : Наказ МОН України від 10.07.2019 р. № 959 ; станом на 10 липн. 2019 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>.

9. Андросчук І. Комунікативна компетентність як важливий засіб ефективної взаємодії учасників освітнього процесу. *Молодь і ринок*. 2022. №3-4(201-202). С. 34-38. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.259914>.

10. Мукан Н., Горохівська Т., Ієвлев О., Чубінська Н., Кобрин В. Іншомовна комунікативна компетентність: поняттєво-категорійний дискурс. *Академічні візії*. 2023. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10212646>.

References:

1. Permana, A., & Ellitan, L. (2020). The Role of Dynamic Capability in Mediating the Effects of Environmental Dynamism and Managerial Capabilities on Firm Performance: a Preliminary Study. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 1(2), 70-83. <https://doi.org/10.24123/jeb.v1i2.2870>.

2. Sherief, S. R., & Ramamoorthy, J. (2023). Crucial Factor Affecting Generation Y's commitment to the Malaysian IT sector: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Innovative Research and Publications*, 3(7), 15-32. <https://doi.org/10.51430/IJIRP.2023.37.002>. <https://scispace.com/pdf/crucial-factor-affecting-generation-ys-commitment-to-the-3i4c87v1.pdf>.

3. Hildebrant, K. Y. (2024, March 15). *Professional communication in English: Tasks and prospects* [Conference presentation abstract]. Actual Problems of the Development of Pedagogical Education: Innovations, Challenges, Prospects, Mukachevo State University, Mukachevo, Ukraine. <https://lnk.ua/loVVchlxc>.

4. Osadchyi, V. V., & Symonenko, S. V. (2017). Foreign language as a means of communicative competence development of future software engineers. *Information Technologies and Learning Tools*, 58(2), 38-48. <https://doi.org/10.33407/itlt.v58i2.1645>.

5. EF Education First. (2025). *EF EPI 2025: EF English Proficiency Index. A ranking of 123 countries and regions by English skills*. <https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMD/cefcom-epi-site/reports/2025/ef-epi-2025-english.pdf>.

6. Shepel, M. Ye., & Balan, O. S. (2025). Future administrative professionals' foreign language communicative competence development using the British Council's Learn English platform. *Economic journal Odessa Polytechnic University*, 3(33), 128-135. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2025.15>.

7. Thitthongkam, T., Walsh, J., & Bunchapattanasakda, C. (2011). The roles of foreign language in business administration. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-15. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i1.509>.

8. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *On the approval of the Regulation on the certification of teaching staff*. № 805. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text>.

9. Androshchuk, I. (2022). Communicative competence as an important means of participants' effective interaction in the educational process. *Youth & market*, 3-4(201-202), 34-38. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.259914>.

10. Mukan, N., Horokhivska, T., Ievliev, O., Chubinska, N., & Kobryn, V. (2023). Foreign language communicative competence: Conceptual-categorical discourse. *Academic Visions*, 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10212646>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License