



Андрій ГРИНЬКІВ

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
інноваційних технологій
соціокультурної діяльності,
Національний педагогічний університет
ім. М. П. Драгоманова, Київ, grinkiv@ukr.net
ORCID orcid.org/0000-0002-1423-0101

Ключові слова: комунікативна компетентність, комунікація, менеджер, соціокультурна діяльність, навчальні здібності, креативні індустрії, культурно-дозвілєва діяльність.

Аналізується ряд основних параметрів комунікативної компетенції менеджера соціокультурної діяльності та визначаються їх складові — знання, вміння, навички та особистісні якості. Автор досліджує взаємозв'язок навчальних освітніх компонентів та форм освітньої діяльності із формуванням комунікативної компетенції. Розглядаються особливості в підготовки майбутнього фахівця галузі креативних індустрій з позицій міжкультурного контексту. Розглядаються та аналізуються окремі освітні компоненти, на предмет комунікативної компетенції, на прикладі Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, який готує фа-

УДК 37.013.43:351.85
DOI 10.31392/NPU-VOU.2022.4(87).07

**КОМУНІКАТИВНА
КОМПЕТЕНТНІСТЬ
У ПРОФЕСІЙНІЙ
ПІДГОТОВЦІ
МЕНЕДЖЕРІВ
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

© Гриньків А., 2022

хівців за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності за освітньою програмою «Менеджмент соціокультурних проєктів та креативних індустрій».

Зазначається, що зміст та форми прояву комунікативної компетентності менеджерів сприяють досягненню взаємовідносин внутрішнього і зовнішнього середовища корпоративного управління, адекватних один одному в сучасних умовах.

Вступ. Сучасні соціально-економічні виклики суспільства визначають вимоги до підготовки менеджерів соціально-культурної сфери, зокрема такі, як професіоналізм у галузі сучасного менеджменту, маркетингу, а також володіння високим рівнем загальної культури та ерудицією, вміння здійснювати ефективні комунікації та розв'язувати конфліктні ситуації, критичне усвідомлення взаємозв'язку між культурними, соціальними та економічними процесами.

В основі професійної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності покладено вивчення таких дисциплін, як: менеджмент, маркетинг та реклама, економічні основи, соціокультурні та культурно-дозвілєві технології, світова культура, культурна спадщина, історія мистецтв, педагогіка, психологія, іміджологія, професійна етика, іноземні мови.

Діяльність управлінців в соціокультурній сфері характеризується не меншою складністю і багатокomпонентністю ніж в інших галузях. Соціально-культурна сфера охоплює організації та підприємства, які виробляють послуги та товари, необхідні для задоволення соціально-культурних і естетичних потреб людини і суспільства загалом.

Сьогодні закономірно посилюється потреба у дослідженнях комунікативної компетентності менеджерів. Насамперед, це пов'язано з тим, що потреба формування, вдосконалення комунікативної компетентності менеджерів відображає потребу суспільства у розвитку / вивченні соціальної комунікації організацій комерційної сфери та третього сектору економіки.

Дослідження комунікативної компетентності менеджерів дозволяє уточнити пріоритетні напрями модернізації організаційної структури і здатне суттєво вплинути на моделювання змісту відносин усередині корпоративних структур. Велике значення має розуміння сутності комунікативної компетентності, яке набуває у професійній соціалізації особистості актуальності та визначає перспективи трудової діяльності менеджерів соціокультурної діяльності. Зміст та форми прояву комунікативної компетентності менеджерів сприяють досягненню взаємовідносин внутрішнього і зовнішнього середовища корпоративного управління, адекватних один одному в сучасних умовах.

Освітнє середовище підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в закладах вищої освіти нині перебуває на стадії становлення й передбачає розв'язання низки складних завдань, враховуючи багатогалузєвість та її міждисциплінарну структуру професійної підготовки [7].

Існує багато досліджень на тему комунікативної компетентності фахівців різних галузей. Закономірно виникає запитання, чому ж ми знову звертаємося до дослідження комунікативної компетентності? Сучасна ситуація у соціокультурній галузі, філософії, соціальній психології та й у інших гуманітарних науках характеризується тим, що проблема спілкування, міжособистісних відносин, соціальної і комунікативної компетентності є однією із найактуальніших і активно обговорюваних проблем. Можна говорити про її міждисциплінарний статус.

Постановка проблеми дослідження. Комунікативна компетентність як невід'ємна частина комунікативної культури необхідна всім фахівцям, але для певних професій вона стає найважливішою характеристикою особистості професіонала. Особливої важливості комунікативна компетентність набуває у підготовці фахівців професій діяльності яких пов'язана із соціальними взаємодіями, до якої належать і бакалаври/магістри у сфері соціально-культурної діяльності.

Затребуваність фахівців менеджерів соціокультурної діяльності, культурно-дозвілєвих та креативних індустрій зокрема, передбачає та конкретизує завдання, пов'язані з подальшим розвитком цієї спеціальності. Вимоги у використанні компетентнісного підходу під час підготовки даних фахівців визначаються особливостями економічного перерозподілу ресурсів і зон впливу, які забезпечують розвиток галузі, а також необхідністю пошуку шляхів, спрямованих на вдосконалення всієї системи підготовки кадрів соціально-культурної діяльності. Даний підхід передбачає переведення освітньої системи в стан підвищеної готовності до адекватної відповіді на потреби людей, що змінюються, і технології їх задоволення у сфері дозвілля.

Модернізація системи підготовки фахівців соціокультурної сфери продиктована потребою суспільства в оновленні змісту соціокультурної діяльності на етапі розвитку українського суспільства. Особливо

це гостро відчувається сьогодні, коли вже стара система є неприйнятною для організації дозвілля та самореалізації особистості в умовах комерціалізації установ. Водночас соціокультурна діяльність, незважаючи на суспільно-політичні та економічні проблеми, продовжує сьогодні виконувати історичну місію формування активної особистості як найвищої цінності суспільства.

Основна частина. Менеджер соціокультурної сфери [2] у своїй професійній діяльності постає як активний суб'єкт спілкування. Професія передбачає вміння взаємодіяти з різними людьми, переконувати їх у пріоритетності, ефективності своїх ідей, відстоювати свою професійну позицію. Вищезазначене з необхідністю передбачає комунікативні знання (знання української та іноземної мов, педагогіки, психології, конфліктології); комунікативні вміння та навички (уміння оцінювати комунікативну ситуацію, брати участь у процесі комунікації, керувати процесом комунікації, прогнозувати результат висловлювань, утримувати ініціативу); комунікативні якості (мотиви спілкування, емпатія, толерантність); організаторські та комунікативні здібності (гнучкість у виборі та застосуванні комунікативних стратегій та тактик, здатність до співпраці). Цікавою, в даному відношенні, є думка Патріка Гріфіна, керівника глобального дослідницького проекту (Assessment and Teaching of 21st Century Skills), який нами вже згадувався в дослідженні освітніх інновацій в метакогнітивному аспекті [1]. На його думку, навички, які знадобляться випускникам університетів, будуть *виключно комунікаційними*: розуміння культурних відмінностей, креативність, стратегічне і критичне мислення, уміння організації роботи груп і швидке спільне вирішення завдань.

Професійна компетенція спеціаліста визначається сукупністю прояву та застосування в реальній праці професійних знань та умінь, особистісних якостей та професійних ціннісно-смыслових суджень та позицій, самореалізації у професійній діяльності. Комунікативна компетенція займає

значне місце у складі професійної компетенції, а її призначенням є забезпечення ефективності праці менеджера сфери культурних індустрій і плідна реалізація інших компетенцій.

Під комунікативною спрямованістю професійної діяльності ми розуміємо володіння майбутніми менеджерами сукупністю прийомів вербального впливу на конкретний об'єкт взаємодії та прийомів вербального (у поєднанні з паралінгвістичними компонентами, невербальними) спілкування у професійно-предметній та професійно-соціальної сферах діяльності. У цьому ключі інтерактивна сторона спілкування спрямована на оволодіння засобами спілкування, а перцептивна частина спрямована на формування блоку когнітивних умінь.

Розглядаючи спілкування в єдиній системі трьох його взаємозв'язаних компонентів – комунікативного, інтерактивного та перцептивного – можна припускати, що носій комунікативної компетентності (у нашому випадку менеджер) має бути здатним не тільки до передачі тієї чи іншої інформації своїм партнерам по спілкуванню, але й повинен прагнути отримати розуміння їх внутрішніх мотивів, почуття, цілі, установки, їх емоційний стан, і на основі цього побудувати взаємодію з ними, сумісну діяльність, регулюючи власну поведінку і діючи певним чином на поведінку своїх співбесідників.

Таким чином, одним з основних критеріїв формування комунікативної компетентності особистості є рефлексія, коли людина здатна оцінити свою позицію відповідно до позиції та інтересів партнера. А другий – не менш важливий критерій – суб'єктність особистості, під яким ми розуміємо самостійність, цілеспрямованість та індивідуальність менеджера, стратегію активного перетворення навколишньої дійсності в його поведінці.

Існує виражена необхідність якісно готувати професійні кадри у сфері культури, а саме: приділяти більшу увагу підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. Від їхньої діяльності залежить те, яким буде культурне майбутнє підрастаючого поко-

ління, які моральні, духовні цінності будуть покладені в основу виховання молоді. Майбутній менеджер галузі культурно-дозвіллевих та креативних індустрій має обов'язково враховувати творчий характер праці у сфері культури, за допомогою якого створюються нові матеріальні та духовні продукти та цінності.

Провідні вищі навчальні заклади України, зокрема, Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, готує фахівців за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності за освітньою програмою «Менеджмент соціокультурних проектів та креативних індустрій». В освітній практиці, активно застосовуються інтерактивні форми навчання студентів: ділові та рольові ігри, диспути, наукові дискусії, творчі проекти, семінари-діалоги, розбір конкретних ситуацій. Особлива увага спрямовується на методи роботи в малих групах, круглі столи, презентації на основі сучасних мультимедійних засобів. Студенти безпосередньо через теоретичні та практичні заняття формують професійно-важливі якості майбутніх фахівців.

Мовленнєва складова комунікативної компетентності забезпечується освітнім компонентом «Українська мова за професійним спрямуванням». Студентам надаються практичні завдання, запитання для самодіагностики, а також тести для самоконтролю, що сприяють формуванню навичок у практичному володінні українською мовою в різних сферах комунікативної професійної діяльності.

Важливим, в контексті комунікативної компетентності, є вивчення іноземних мов, внаслідок чого особлива увага приділяється підготовці студентів до практичного використання мови як засобу міжкультурного пізнання та взаємодії. Тут природно можна згадати крім «Іноземної мови» дисципліну «Іноземна мова для за професійним спрямуванням», предмети що читаються іноземними мовами (Розвиток спільнот: Європейські студії англ. мовою).

Провідною цільовою установкою мовної освіти стає іноземна комунікативна ком-

петентність особистості, бажаним результатом – готовність та здатність до використання мови як засобу спілкування. Як наслідок – підвищуються вимоги до володіння іноземними мовами. В останні два три десятиліття проблема вивчення іноземної мови стала розглядатися як навчання «знань про світ», а не лише як навчання виключно лінгвістичних знань. У процесі породження мови активізуються всі знання, що зберігаються у когнітивній системі людини. Мова розглядається як загальний когнітивний механізм, що функціонує при кодуванні та трансформуванні інформації. При когнітивно-комунікативному підході до навчання у центрі навчального процесу перебуває текстова діяльність. Кожен текст є фрагментом дійсності.

Викладач допомагає студенту не просто вивчати тексти у його лінгвістичних параметрах, а й активізує життєвий досвід студентів у даній предметній галузі, таким чином стимулюючи процес породження вторинного тексту, що є важливим навчальним завданням. Цілі навчання іноземних мов, як вони позначені в стандарті освіти, обумовлені тими функціями, які цей предмет виконує у загальній системі освіти та розвитку учня [5].

Дослідник Ян Ван Ек виокремлює компоненти іншомовної комунікативної компетентності: лінгвістичну, соціокультурну, соціолінгвістичну, стратегічну, дискурсивну, соціальну. Під *соціокультурною* компетенцією розуміють знання студентів національно-культурних особливостей соціальної та мовленнєвої поведінки носіїв мови (їх звичаїв, етикету, соціальних стереотипів, історії і культури країни) і способів користуватися ними у процесі спілкування. Формування даної компетенції проводиться в контексті діалогу культур, сприяє досягненню міжкультурного розуміння між людьми і становленню їх толерантного відношення до іншомовної культури [8].

Звертаючись до міжкультурного аспекту комунікативної компетентності, природно згадаємо американського лінгвіста Д. Хаймса, який стверджував, що для мовного спілкування недостатньо лише мати лінгвіс-

тичні знання чи знати граматичні правила. Для цього необхідно також знання «культурних та соціально значущих обставин» [6].

Культурно зумовлені відмінності призводять до особливого різновиду комунікації, що називається міжкультурною, при якій комуніканти з різних культур використовують при прямому контакті спеціальні мовні варіанти та дискурсивні стратегії, компромісні підходи та знання про культурні особливості партнера з комунікації.

У циклі професійної підготовки навчального плану освітньої програми «Менеджмент соціокультурних проектів та креативних індустрій» ряд освітніх компонентів передбачає знайомство з міжкультурною комунікацією, зокрема як модуль «Соціальних комунікацій». У дисциплінах вільного вибору студентів є можливість більш детально ознайомитись із особливостями вербального та невербального спілкування людей, що належать до різних національних та мовно-культурних спільнот.

Провідною тезою у питаннях міжкультурного спілкування є необхідність розгляду відмінностей культур через призму образу мовної особистості. Логічно і те, що предметом особливої дискусії та обговорення у педагогічній літературі стали питання навчання комунікації через формування мовної особистості, вивчення традицій конкретної культури.

Аналіз психолого-педагогічних досліджень з проблем формування професійно-комунікативної компетенції, досвід підготовки менеджерів до виробничих практик на підприємствах Німеччини дозволили зробити висновок, що для успішного здійснення міжкультурної комунікації необхідна спеціальна підготовка менеджерів та їх управлінський, організаційний та особистісний розвиток. У рамках цієї підготовки майбутні менеджери повинні отримати достатній обсяг знань з міжкультурної комунікації, а також відпрацювати навички у квазіпрофесійних ситуаціях міжкультурного характеру, які необхідні для успішної ділової комунікації. Саме такі навички студенти НПУ ім. М. П. Драгоманова, спеці-

альності менеджмент соціокультурної діяльності можуть отримувати не тільки в контексті вивчення основних освітніх компонентів але й залучаючись тренінгів, фасилітаційних сесій які проводяться під керівництвом професора Марії Нестерової у рамках проекту напряму Жана Монне – Кафедра Жана Монне «Соціальні та культурні аспекти Європейських студій». Соціально згуртованість – це ще один напрям який є важливим для ефективних комунікацій майбутніх менеджерів індустрії дозвілля та креативних індустрій [4].

Велику роль у міжкультурній комунікації має мова спілкування. Але, водночас, не можна нівелювати роль «мови тіла», яка у більшості випадків супроводжує мовлення, проте іноді може бути єдиним джерелом інформації, необхідної для розуміння комунікативного наміру партнера зі спілкування. Формування професійно-комунікативної компетенції майбутніх менеджерів у міжкультурно-аксіологічному аспекті передбачає їх знайомство з особливостями ділового спілкування представників різних культур, тобто їхніх гіпотетичних партнерів з бізнесу.

Формуючи у майбутніх менеджерів професійно-комунікативну компетенцію, слід акцентувати увагу на специфіці міжкультурної комунікації, відмінностях у системі ціннісних орієнтацій, поведінкових зразках та емоційних реакціях. Слід керуватися тим, що успіх міжкультурного спілкування багато в чому залежить від того, наскільки ділові партнери виявляють готовність наголосити на етикетно-поведінкових та ціннісних нормах один одного. Це дозволить уникнути культурного шоку, непорозуміння та міжкультурних конфліктів. Таким чином, необхідно формувати у майбутніх менеджерів професійно-комунікативну компетенцію з урахуванням аксіологічної складової міжкультурного спілкування. Так, наприклад в рамках основного курсу, для бакалаврів, «Соціокультурна діяльність» професор Наталія Кочубей впроваджує модуль «Європейських практик СКД» [3].

Зміст комунікативної компетентності управлінців залежить від своїх професій-

них орієнтацій. Насамперед йдеться про знання ними стану справ у сфері суспільного престижу, іміджу підприємства. Це знання багато в чому пов'язане не тільки з цілеспрямованою діяльністю з формування іміджу. Саме тому доречним є наявність дисципліни «іміджологія» в освітніх програмах спеціальності. Для створення позитивного іміджу у професійному та побутовому соціальному просторі потрібні також глибокі риторики та досить високий рівень мовної компетенції. В Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова часто проводяться студентські науково-практичні конференції, які є одним із основних етапів дослідницької діяльності. Крім щорічних студентських наукових заходів, практика впровадження міжнародних та державних науково-дослідних проєктів в НПУ ім. М. П. Драгоманова, зокрема за участю викладачів кафедри менеджменту та інноваційних технологій, зумовлює розширення можливостей для вищезгаданих потреб студентської спільноти.

Самостійна підготовка студентів до публічного виступу на науково-практичній конференції стає важливою ланкою в процесі формування у них комунікативної компетенції, що сприяє підвищенню мовної та поведінкової культури фахівця в умовах сучасного суспільства. Виступ перед аудиторією пробуджує у студентів прагнення до досягнення та досягнення риторичного мистецтва. Як показує досвід, студенти, які досягли високих результатів у сфері публічного виступу, вже не мають жодних труднощів під час проведення презентацій у професійній діяльності.

Якщо комунікативну компетентність зазвичай розглядають як уміння встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, не обійтись в такому випадку освітньою компонентою – «Зв'язки з громадськістю». Вивчення процесів формування та впливу на громадськість, аудиторію, громадську думку дозволить ефективно формувати комунікативну стратегію, користуватись різноманітними тактичними прийомами комунікації, ефективно

презентувати себе або компанію як учасника комунікації.

Використання комунікативних навичок у сфері зв'язків із громадськістю передбачає володіння комунікацією через медіа (основи медіарілейшнз), тобто вміння ефективно донести те чи інше повідомлення за допомогою різноманітних засобів масової інформації до конкретної цільової аудиторії. Необхідно звернути увагу на те, що для досягнення вищого рівня ефективності комунікації в кожному середовищі потрібні різні підходи.

Комунікативна професія пов'язана зі створенням, розвитком, а потім підтримкою взаємовигідних відносин між двома сторонами – організацією та відповідною громадськістю, до якої компанія звертається насамперед. Таким чином, необхідно мати правильні комунікативні навички, щоб мати справу з усіма типами людей з різних верств суспільства, які призведуть до корисних взаємин.

Необхідно також знайти та виявити ті частини суспільства (сегментування громадськості), які зможуть допомогти донести те чи інше повідомлення. Йдеться про клієнтів організації, відповідних зацікавлених сторін та інших лідерів громадської думки. Якщо спрямувати свої ефективні комунікативні навички у ці сектори, можна вважати свою комунікаційну стратегію ефективною.

Не менш важливою для ефективного володіння комунікативними навиками є форми роботи із студентами. Організація студентських конференцій, інтерактивних, практичних занять, наукових та дозвіллевих гуртків, позанавчальної роботи дозволяє інтенсифікувати та якісно покращувати комунікативні навички та вміння, формувати культуру спілкування. Важливою є організація навчального процесу за допомогою імітації соціальної та професійної взаємодії шляхом залучення студентів до мовної діяльності в умовах активних форм (методів) навчання: рольових та ділових ігор; «діяльнісних» завдань різних видів (комунікативні ігри; комунікативні імітації; вільне спіл-

кування). Застосування таких форм як дискусії, проблемні ситуації, вільне спілкування, дозволяє формувати знання про майбутню професійну діяльність.

Підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної сфери була б не завершеною без організації виробничої практики студентів. Саме залучення студентів у виробничі процеси дозволяє реалізовувати та вдосконалювати комунікативну компетенцію. Саме на цьому етапі відбувається активна комунікація з клієнтами, відвідувачами, внутрішнім персоналом закладу. Робота з людьми дає безцінний досвід у плані «прокачування» комунікативних навичок на прикладі реальних ситуацій (у чому й полягає виробнича практика). Кожен випадок індивідуальний, і завжди потрібно вміти налагодити із замовником комунікацію та створити доброзичливу атмосферу довіри, щоб клієнт захотів повернутися сюди ще раз.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гриньків, А. П.** (2016). Метакогнітивні дослідження в контексті освітніх інновацій. Вища освіта України. № 2, 37–43.
2. **Гриньків, А. П.** (2019). Соціокультурна vs соціально-культурна діяльність. Гілея. Вип. 146 (№ 7), ч. 2: Філософські науки, 53–56.
3. **Кочубей, Н. В.** (2021). Європейські дослідження культурних креативних індустрій. Ціннісно-орієнтований сталий розвиток освіти: уроки ЄС для України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18-20 травня 2021), 367–368.
4. **Нестерова, М.** (2019). Соціальна згуртованість та інклюзія в освіті: європейські практики молодіжної роботи. Вища освіта України. №2, 45–49.
5. **Полат, Е. С.** (2010). Метод проектов на уроке иностранного языка. Иностр. яз. в школе. № 2, 3–10.

В підсумку, слід зазначити, що комунікативна компетентність особистості характеризується інтегральністю та багатомірністю і може розглядатися як більш високий рівень комунікативного розвитку, при якому новоутворення мають особистісний характер.

Основою комунікативної компетенції виступають знання, вміння та здібності, що зумовлюють успішність у комунікативній діяльності. Враховуючи соціальний характер процесу комунікації, комунікативна компетентність менеджера передбачає його здатність жити в суспільстві, серед інших людей, здатність до взаємодії, роботи в команді, співробітництва, досягнення взаєморозуміння. Внаслідок цього менеджер (керівник) виступає як активний суб'єкт спілкування і відноситься до своїх партнерів зі спілкування, виходячи з принципів поваги, визнання їх незалежності та індивідуальності.

REFERENCES

1. **Hrynkiv, A. P.** (2016) Metakognitivni doslidzhennia v konteksti osvitnikh innovatsii. [Metacognitive research in the context of educational innovations]. Vyscha osvita Ukrainy. No. 2, 37–43. [in Ukrainian]
2. **Hrynkiv, A. P.** (2019). Sotsiokulturna vs sotsialno-kulturna dialnist. [Socio-cultural vs. social and cultural activity]. Gilea. Issue 146 (No. 7). Part 2: Philosophical sciences, 53–56. [in Ukrainian]
3. **Kochubei N. V.** (2021). Yevropeiski doslidzhennia kulturnykh kreatyvnykh industrii. [European studies of cultural creative industries]. Tsinnisno-orientovanyi stalyy rozvytok osvity: uroky YeS dlia Ukrainy. [Value-oriented sustainable development of education: EU lessons for Ukraine]: Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (Kyiv, 18-20 travnia 2021), 367–368. [in Ukrainian]
4. **Nesterova, M.** (2019). Sotsialna zghurtovanist ta inkluziia v osviti: yevropeiski praktyky molodizhnoi roboty. [Social cohesion and inclusion in education: and practices of youth European work]. Vyscha osvita Ukrainy. No. 2, 45–49. [in Ukrainian]
5. **Polat, E. S.** (2010). Metod proektov na uroke ynostrannoho yazyka [Method of projects in a foreign language lesson]. Ynostr. yaz. v shkole. No. 2, 3–10. [in Russian]

6. **Hymes, D.** (1972). On Communicative Competence. Sociolinguistics / eds. by J.B. Pride and J. Holmes. Harmondsworth: Penguin, 269–293.
7. **Lyubarets, V.** (2018). Professional Training of Future Managers of Socio-cultural Activities for the Hospitality Industry: Theoretical Underpinnings. Sumy: PF «University Book Publishing House», 382 s.
8. **Van Ek, J. A.** (1999). Waystage 1990: Council of Europe. Conseil de L'Europe. Cambridge University. URL: https://www.ealta.eu.org/documents/resources/Waystage_CUP.pdf