

О. В. Мельник, С. А. Кирилащук

ГРУПОВА ДИНАМІКА І КОМУНІКАЦІЇ



O. V. Melnyk, S. A. Kyrylashchuk

Group dynamics and communications

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

О. В. Мельник, С. А. Кирилащук

Групова динаміка і комунікації

Електронний навчальний посібник

Вінниця
ВНТУ
2026

УДК 004.921

М48

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 8 від 23.12.2025 р.)

Рецензенти:

І. В. Хомюк, доктор педагогічних наук, професор

Г. Б. Гордійчук, кандидат педагогічних наук, доцент

М. Г. Прадівляний, кандидат педагогічних наук, доцент

Мельник, О. В.

М48 Групова динаміка і комунікації : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Мельник, С. А. Кирилащук. – Вінниця : ВНТУ, 2026. – (PDF, 1212 с.)

ISBN 978-617-8163-80-8 (PDF)

Посібник присвячений матеріалам лекційного курсу з дисципліни «Групова динаміка і комунікації» для здобувачів, що навчаються за спеціальністю F2 «Інженерія програмного забезпечення». Мета посібника – надати здобувачам можливість більш детально вивчити аудиторний матеріал, опрацювати теми, відведені на самостійну роботу і підготуватися до заліку, а також застосувати отримані знання для подальшої фахової роботи.

Перелік та зміст відповідає програмі вказаної вище дисципліни.

УДК 004.921

ISBN 978-617-8163-80-8 (PDF)

© ВНТУ, 2026

ЗМІСТ/ CONTENT

Вступ.....	5
Introduction	6
Лекція 1. Процес комунікації та групової динаміки. Поняття, термінологія та значення комунікації.....	7
Lecture 1. The process of communication and group dynamics. Concept, terminology and meaning of communication	13
Лекція 2. Комунікативні навички	19
Lecture 2. Communication skills	21
Лекція 3. Аналітичне та критичне мислення. Когнітивні компетенції ...	24
Lecture 3. Analytical and Critical Thinking. Cognitive Competencies.....	26
Лекція 4. Здатність вирішувати конфлікти, проведення переговорів	29
Lecture 4. The Ability to resolve conflicts, conducting negotiations	31
Лекція 5. Робота в команді. Командні ролі	34
Lecture 5. Teamwork. Team roles	38
Лекція 6. Мотивація	43
Lecture 6. Motivation.....	48
Лекція 7. Вміння брати на себе відповідальність. Громадська активність.....	54
Lecture 7. Ability to take responsibility. Social activity	58
Лекція 8. Вміння надихатись новими ідеями	62
Lecture 8. The ability to be inspired by new ideas	66
Лекція 9. Організаційні вміння	70
Lecture 9. Organizational skills	72
<i>Додаткові теми</i>	
Тема 1. Рекомендації з підготовки презентацій	76
Topic 1. Recommendations for Preparing Presentations	78
Тема 2. Комунікація в соціальних мережах і месенджерах	80
Topic 2. Communication in social networks and messengers	83
Тема 3. Резюме та CV	86
Topic 3. Resume and CV	90
Тема 4. Публічна промова як спосіб комунікації	95
Topic 4. Public speeches as a method of communication	98
Тема 5. Технічна документація як спосіб комунікації	102
Topic 5. Technical documentation as a method of communication	107
Тема 6. Штучний інтелект і розвиток когнітивних вмінь.....	113
Topic 6. Artificial intelligence and the development of cognitive skills.....	115
Тема 7. Соціальний капітал.....	117
Topic 7. Social capital	118
Список джерел.....	120

Вступ

У сучасному світі життя вимагає від інженера не просто технічних знань. Оскільки техніка та технології так швидко змінюються, що володіння певними прикладними навичками стає замало, бо вже завтра вони зміняться і стануть інші. Особливо яскраво сьогодні це можна спостерігати на прикладі стрімкого розвитку генеративного штучного інтелекту та великих мовних моделей. Зі свого боку розвинуті комунікативні компетенції, функціональні здібності допомагають швидко вчитись, адаптуватися до змін, оточення, бути продуктивними в роботі і швидко перекваліфіковуватись – що в глобалізованому світі вкрай важливо.

Розвиток групової динаміки і комунікації як частини загальних функціональних компетенцій стає невід'ємною частиною сучасного навчального процесу і набуватиме все більшого значення вже в найближчому майбутньому.

Предмет «Групова динаміка і комунікації» базується на потребі адаптації майбутніх інженерів програмного забезпечення до роботи в сучасних умовах командної роботи, вчить взаємодії, обміну думками для співпраці, почуттями та алгоритмам поведінки.

Першочерговими цілями вивчення предмету «Групова динаміка і комунікації» визначено потребу навчатись бути впевненим, компетентним та вміти чітко і переконливо пояснити причини того чи іншого рішення або висновку, могли ефективно комунікувати з колегами, розуміти мотивацію людей, засвоїти практики групової динаміки, вміти практично застосовувати ефективну усну комунікацію як в міжособистісному спілкуванні, так і проводячи презентації для групи, виступати перед аудиторією. «Групова динаміка і комунікації» передбачає вміння готувати різні типи програмних документів, технічних звітів, зокрема презентації з використанням таблиць, графіків та посилань, могли переконувати, вирішувати конфліктні ситуації, брати участь та вести переговори.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування усвідомлень та дослідження міжособистісних процесів у командах та групах. Всі існуючі на сьогодні технічні навички і компетенції можуть бути успішно змодельовані та замінені генеративним штучним інтелектом, але м'які навички є настільки індивідуальні та різноманітні, що ще довгий час будуть притаманні тільки людському інтелекту. Вивчаючи «Групова динаміка і комунікації» студенти навчаються мислити як інженери програмного забезпечення, вирішувати задачі, розподіляти обов'язки, брати відповідальність, усвідомлювати важливість професії інженерія програмного забезпечення.

Introduction

In the modern world, life requires more than just technical knowledge from an engineer. Because technology and engineering are changing so rapidly, having certain applied skills is no longer enough, because tomorrow they will change and become different. This can be observed especially clearly in the example of the rapid development of generative artificial intelligence and large language models. In addition to them, developed communicative competencies, functional abilities help to learn quickly, adapt to changes, the environment, be productive at work and quickly retrain - which is extremely important in a globalized world.

The development of group dynamics and communications, as part of general functional competencies, is becoming an integral part of the modern educational process and will become increasingly important in the near future.

The subject "Group Dynamics and Communications" is based on the need to adapt future software engineers to work in modern conditions of teamwork, teaches interaction, exchange of thoughts for cooperation, feelings and behavioral algorithms.

The primary objectives of studying the subject "Group Dynamics and Communication" are defined as the need to learn to be confident, competent and able to clearly and convincingly explain the reasons for a particular decision or conclusion, to be able to communicate effectively with colleagues, to understand people's motivation, to master the practices of group dynamics, to be able to practically apply effective oral communication both in interpersonal communication and when conducting presentations for a group, to speak in front of an audience. "Group Dynamics and Communication" involves the ability to prepare various types of program documents, technical reports, including presentations using tables, graphs and links, to be able to persuade, resolve conflict situations, participate and negotiate.

The purpose of studying the academic discipline is to form awareness and study interpersonal processes in teams and groups. All existing technical skills and competencies can be successfully modeled and replaced by generative artificial intelligence, but soft skills are so individual and diverse that they will be inherent only to human intelligence for a long time. By studying "Group Dynamics and Communications", students learn to think like software engineers, solve problems, distribute responsibilities, take responsibility, and realize the importance of the software engineering profession.

Лекція 1. Процес комунікації та групової динаміки. Поняття, термінологія та значення комунікації

Комунікація – один з найбільш важливих аспектів організаційної поведінки. Дослідники відзначають, що в продуктивному житті більшості людей процеси спілкування та комунікація займають близько 80 % від всього продуктивного часу людини. Комунікація дає людям можливість спільно виконувати роботу, взаємодіяти, обмінюватися інформацією.

Під комунікацією розуміють обмін інформацією, думками і почуттями в усному і письмовому вигляді за допомогою символів або дій, безпосередньо чи засобами електронного зв'язку. Інформація, яка передається під час спілкування, має бути значуща для всіх учасників комунікації, оскільки мета комунікації – досягнути від сторін точного розуміння відправленого повідомлення.

Етапи і складові процесу комунікації

Процес комунікації містить такі складові: відправник повідомлення, канал передачі і отримувач повідомлення. Важливими складовими комунікаційного процесу виступають відправник (комунікатор), повідомлення, канали передачі, одержувач та зворотний зв'язок.

Відправлення повідомлення

Під час комунікації завжди потрібна участь принаймні двох осіб – відправника та одержувача повідомлення. Відправником може бути будь-хто із співробітників, із членів команди, який має певні ідеї, наміри, інформацію і мету для здійснення комунікації. Відправник формулює суть того повідомлення, що і чому він хоче передати іншому учаснику процесу комунікації, який є її отримувачем.

Етап кодування – це перекладання потрібної інформації відправника в комплекс комунікаційних символів (слів, дій). Важливим способом кодування виступає мова спілкування. Внаслідок кодування формулюється повідомлення, що має дані з певним значенням, які відправник хоче передати одержувачу. Відправник ставить за мету передати повідомлення у словесній або жестовій формі.

Передача повідомлення

Повідомлення каналами передається одержувачу. Інформація може бути передана шляхом особистого безпосереднього спілкування, групових зустрічей, телефонної розмови, підготовки та передачі доповідних чи службових, за допомогою різних документів, за допомогою графіків, схем, діаграм, електронної пошти, соціальних мереж, інтернет месенджерів, скайп конференцій (рис. 1).



Рисунок 1 – Способи передачі повідомлень

Ефективність будь-якої передачі повідомлень залежить від засобів, які для цього використовуються. Дослідження показують, що вибір залежить від характеру, обсягу чи терміновості повідомлення. Для простих і доступних повідомлень краще використовуватися прості засоби, наприклад, доповідні документи, оголошення в групах, спільнотах чи каналах месенджерів, що несуть обмежену інформацію.

В той самий час, для складних, нетипових повідомлень потрібно використовувати складніші засоби, наприклад, особисте спілкування, оскільки воно дає миттєвий зворотний зв'язок, дозволяє збільшити обсяг одержуваної інформації за рахунок невербальної комунікації.

Потрібно розмежовувати відправку повідомлення та його передавання. Передавання здійснюється тільки тоді, коли одержувач фактично одержав повідомлення. Адресат переданого повідомлення є його одержувачем. Одержувач декодує (перетворює чи розшифровує) повідомлення. Перекодування – етап перетворення отриманого повідомлення у форму, яка має інформаційно значущу складову. Перекодування складається зі сприйняття повідомлення адресатом (що одержав), його інтерпретацію (як зрозумів) та оцінку.

Комунікація вважається успішною, коли адресат одержав, зрозуміло трактував та прийняв відправлене повідомлення (рис. 2). Результати перекодування залежать від навичок, вмінь, спорідненості, знань, очікувань, культурного середовища одержувача.



Рисунок 2 – Комунікаційний процес

Фінальним елементом комунікаційного процесу є зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – це коли одержувач показує реакцію на отримане повідомлення. Реакцією може бути будь-який сигнал адресата відправнику – жест, що має на увазі розуміння питання, швидка реакція, відповідь, інше.

Зворотний зв'язок дозволяє відправнику повідомлення встановити, чи отримано повідомлення та чи спонукало воно очікувану зворотну реакцію. Коли адресат відповідає відправнику, ролі сторін змінюються. Між адресатом і відправником формується двонаправлений інформаційний потік, реакція кожної сторони демонструється зворотним зв'язком на повідомлення. В такому випадку встановлюється двонаправлений комунікаційний процес.

Міжособистісні комунікації – це ті, які здійснюються між людьми в ситуаціях «Face to face». Або в групах за допомогою вербальних та невербальних засобів спілкування. Якість міжособистісних комунікацій залежить від зворотного зв'язку. Завдяки зворотному зв'язку відправник розуміє те, як було передано повідомлення, чи його взагалі отримано та чи правильно сприйняте адресатом. Адресат має бути переконаний в компетентності відправника. Залежність від компетентності та попереднього досвіду лінійна, оскільки різні люди по-різному можуть сприймати одне і те саме повідомлення, що потребує різних підходів до кодування й перекодування повідомлення. У випадку некомпетентності відправника комунікація може не статися.

Довіра адресата повідомлення до відправника – важлива умова здійснення успішної комунікації. Таким чином адресат має визнавати право відправника на передавання повідомлення. Щодо очікувань адресата потрібно відмітити, що люди добре сприймають тільки те, до чого вони готові, щоб сприйняти. Несподівана, раптово передана інформація може не сприйнятися.

На ефективність міжособистісних комунікацій чинить вплив сумісність. Психологічна несумісність відправника та отримувача, неприйняття отримувачем цілей і завдань в повідомленні знищують комунікацію.

Статус відправника може бути по-різному сприйнятий отримувачем. Якщо отримувач визнає його, то тоді він виконує вказівки відправника, передані в повідомленні.

Міжособистісні комунікації також залежать і від культурного та соціального середовища, в якому вони здійснюються, тобто традицій, звичаїв, системи цінностей. Якщо спілкування відбувається серед представників різних національних культур, необхідно враховувати такий чинник. Культурні відмінності проявляються і у вербальному, і в невербальному способах спілкування.

Бар'єри ефективних комунікацій

Ефективними є комунікації, коли отримувач розуміє та приймає все, що хотів передати відправник. Перешкоди комунікації – завади, будь які втручання у процесі комунікації на будь-якому з його етапів, які спотворюють зміст повідомлення, називаються бар'єрами комунікацій (рис. 3).



Рисунок 3 – Бар'єри комунікації

Бар'єри комунікацій можуть бути різними. Бар'єри пов'язані з характером особи – комунікативні перешкоди, обумовлені особовими характеристиками відправника або адресата. Фізичні бар'єри – перешкоди, що виникають в фізичному середовищі комунікацій. Семантичні бар'єри – такі комунікативні перешкоди, що виникають внаслідок неправильного трактування значення символів, які були використані в комунікаціях, зокрема, слова, рухи, дії. Мовленнєві бар'єри – перешкоди внаслідок мовних відмінностей відправника і адресата.

Учасники комунікацій не тільки мають знати буквальні значення слів мови спілкування, яка використовується, але й інтерпретувати їх в контексті конкретного прикладного до ситуації використання.

Працюючі, професійні або соціальні групи здебільшого створюють власний жаргон, який зрозумілий тільки причетним до таких груп. Це спрощує та пришвидшує спілкування всередині групи. Але під час

комунікації з іншими людьми, які не входять до таких груп, або іншими групами його застосування може призводити до складних перешкод в комунікації.

Бар'єри організаційної структури – комунікаційні перешкоди, що притаманні характеристикам будь-якої організації – кількістю складових ланок і рівнів управління, типами взаємозв'язків між ними, розподілом ролей, обов'язків і відповідальності. Різниця у статусі теж може бути бар'єрами у комунікації. Працівники нижчого рівня підпорядкування можуть сприймати різницю в статусі як загрозу, а це також заважає комунікації.

Культурні бар'єри – перешкоди у комунікації, які спричинені культурними відмінностями відправника та адресата через погане володіння народними чи національними звичаями, традиціями та нормами спілкування, системою цінностей. Культурні бар'єри виникають і за вербальної, і за невербальної комунікації.

Часові бар'єри – перешкоди комунікації, які виникають через недостатність часу для здійснення комунікації. Брак часу перевантажує ефективну комунікацію, обсяг комунікативних повідомлень значно перевищує можливості їх прийняти і осмислити.

Небажання надавати інформацію і комунікувати

Загально відомий постулат: володіння інформацією – це один з важелів влади. І той, в кого є ексклюзивна чи секретна інформація, має можливість використовувати її для того, щоб впливати на інших людей. Як правило, власники ексклюзивної інформації не бажають нею ділитися безкорисно, або зберігають, щоб використовувати у потрібний момент. Ще можливий варіант, коли володіючи повною інформацією передають лише незначну її частину, яка не дає можливості ухвалити правильне, доцільне рішення. Також є й інші бар'єри на заваді ефективних комунікацій.

Продуктивність комунікації багато в чому залежить від вміння сприймати інформацію – слухати і особливо «чути» співрозмовника. Оціночні втрати інформації в тому випадку, коли спікер не орієнтується на співрозмовника, можуть становити від 45 % до 85 %. Статистичні дані оцінюють, що менеджмент витрачає на слухання і сприйняття інформації до 80 % свого ефективного часу.

Також дослідження свідчать, що не більше як 10 % людей вміють вислухати співрозмовника. Важливість і комплексність цього питання призвели до того, що курси продуктивного сприйняття інформації через слухання є одним з напрямів підвищення кваліфікації керівників та менеджерів. Ефективна комунікація – це і розуміння, і потреба бути зрозумілим. Має бути закріплене усвідомлене бажання слухати.

Поради для ефективного сприйняття:

- створіть спікеру сприятливу обстановку, яка полегшує спілкування;
- продемонструйте, що ви маєте бажання слухати;

- дайте спікеру можливість і достатній час висловитися стільки, скільки він потребує;

- не переривайте спікера та не намагайтесь змінити тему розмови на іншу, поки спікер не висловиться до кінця.

Для співрозмовника, якщо переривати його повідомлення, може створитися враження, що його позбавили можливості сформулювати та транслювати повідомлення. Налаштованість «на одній хвили» з тим, хто говорить, дає ефект максимального транслювання повідомлення, обговорення однієї і тієї самої проблеми.

Якщо співрозмовник вже висловився, можна для закріплення ефекту повторити головну ідею його повідомлення власними словами. Це дасть можливість усунути будь-які непорозуміння чи неточності.

Обов'язково потрібно бути повернутим обличчям до того, хто доносить інформацію і говорить, щоб підтримувати з ним візуальний контакт. Міміка і вираз обличчя, поза, постава, рухи руками чи тілом – це додаткові підтвердження уваги до того, хто висловлюється.

Відстань, на якій стоять або сидять від співрозмовника, має бути зручна і доцільна. Потрібно усунути фактори, які можуть відволікати, щоб зосередитись на співрозмовнику і тому, що він говорить, прослідкувати центральну думку повідомлення, не відволікатися на побічні деталі.

Мозок людини здатен мислити в чотири рази швидше, ніж людина здатна говорити. В той час коли хто-небудь говорить, мозок людини більшу частину часу вільний, саме тому відволікається від того, хто висловлюється. Варто знати, що кожна людина може підтримувати сконцентровану увагу тільки в межах декількох хвилин.

Потрібно зрозуміти не лише значення слів, а й почуття співрозмовника. Зазвичай те, що не висловлено, не менш значиме ніж озвучений текст. Під час розмови потрібно слідкувати, як невербальні сигнали доповнюють сказане, як при цьому змінюється інтонація, міміка, жести, поза тіла чи постава.

Важливий візуальний контакт, чи відбувається він зі співрозмовником і яка його частота, яка швидкість промови та інтонація. Додаткова увага на те, чи допомагають невербальні сигнали посиленню ефекту від промови відправника, чи навпаки – суперечать текстовому наповненню. Адже основна мета – розуміння того, що говорить співрозмовник.

Позитивне налаштування щодо співрозмовника знімає зайву напруженість та невпевненість у його спробі донести повідомлення. Емоційне схвалення додатково допомагає слухачу точніше зрозуміти зміст повідомлення. Корисний прийом – відчувати себе на місці іншої людини і зрозуміти її погляди і позицію. Якщо незрозуміло щось з того, про що говорить співрозмовник, запитуйте, уточнюйте, деталізуйте. Це говорить про зацікавленість у обговоренні, стимулює співрозмовника ширше, детальніше аргументувати свої висловлювання.

Lecture 1. The process of communication and group dynamics. Concept, terminology and meaning of communication

Communication is one of the most important aspects of organizational behavior. Researchers note that in the productive life of most people, the processes of communication and communication occupy about 80% of all productive time of a person. Communication gives people the opportunity to work together, interact, and exchange information.

Communication is understood as the exchange of information, thoughts, and feelings in oral and written form using symbols or actions, either directly or by means of electronic communication. The information conveyed during communication must be meaningful to all participants in the communication, since the goal of communication is to achieve a precise understanding of the message sent by the parties.

Stages and components of the communication process

The communication process includes the following components: the sender of the message, the transmission channel, and the recipient of the message. Important components of the communication process are the sender (communicator), the message, the transmission channels, the recipient, and feedback.

Sending a message

Communication always requires the participation of at least two people—the sender and the recipient of the message. The sender can be anyone, an employee, a team member, who has certain ideas, intentions, information, and goals for communication. The sender formulates the essence of the message, what and why they want to convey to the other participant in the communication process, who is the recipient.

The encoding stage is the translation of the sender's desired information into a set of communication symbols (words, actions). An important means of encoding is the language of communication. As a result of encoding, a message is formulated that carries data with a specific meaning that the sender wants to convey to the receiver. The sender aims to convey the message in verbal or gestural form.

Message transmission

The message is transmitted to the receiver through channels. Information can be transmitted through personal direct communication, group meetings, telephone conversations, the preparation and transmission of reports or official documents, various documents, graphs, diagrams, e-mail, social networks, Internet messengers, and Skype conferences (Fig. 1).

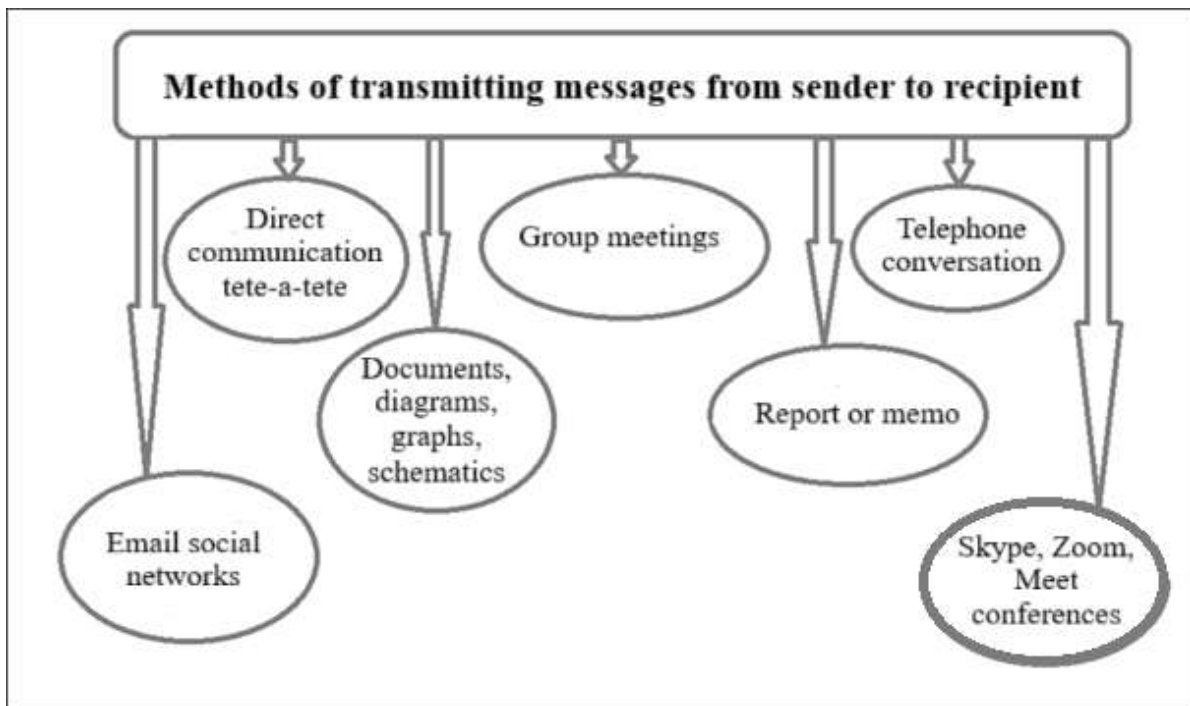


Figure 1 – Methods of message transmission

The effectiveness of any message transmission depends on the means used for this purpose. Studies show that the choice depends on the nature, volume, or urgency of the message. For simple and accessible messages, it is better to use simple means, such as reports, announcements in groups, communities, or messenger channels that carry limited information.

At the same time, for complex, atypical messages, more sophisticated means should be used, such as personal communication, as it provides instant feedback and allows you to increase the amount of information received through non-verbal communication.

It is necessary to distinguish between sending a message and transmitting it. Transmission occurs only when the recipient has actually received the message. The addressee of the transmitted message is its recipient. The recipient decodes (converts or deciphers) the message. Recoding is the stage of converting the received message into a form that has an informationally significant component. Recoding consists of the addressee's perception of the message (what they received), its interpretation (how they understood it), and evaluation.

Communication is considered successful when the addressee has received, clearly interpreted, and accepted the sent message (Fig. 2). The results of recoding depend on the skills, abilities, affinity, knowledge, expectations, and cultural environment of the recipient.

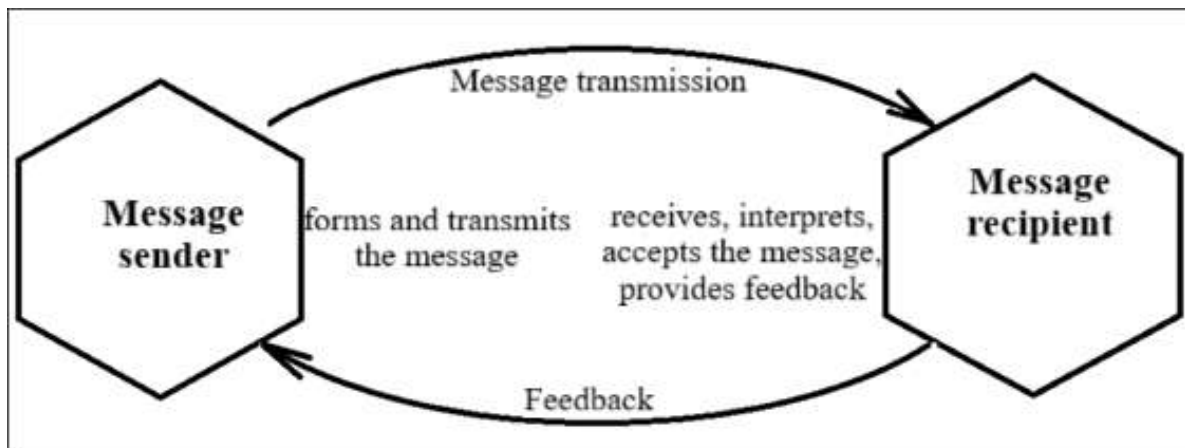


Figure 2 – Communication process

The final element of the communication process is feedback. Feedback is when the recipient shows a reaction to the message received. The reaction can be any signal from the recipient to the sender – a gesture that implies understanding of the issue, a quick response, an answer, or something else.

Feedback allows the sender of the message to determine whether the message has been received and whether it has elicited the expected response. When the recipient responds to the sender, the roles of the parties change. A two-way flow of information is formed between the recipient and the sender, and the reaction of each party is demonstrated by feedback on the message. In this case, a two-way communication process is established.

Interpersonal communications are those that take place between people in face-to-face situations. Or in groups using verbal and nonverbal means of communication. The quality of interpersonal communication depends on feedback. Thanks to feedback, the sender understands how the message was conveyed, whether it was received at all, and whether it was correctly perceived by the recipient. The recipient must be convinced of the sender's competence. Dependence on competence and previous experience is linear, since different people may perceive the same message differently, requiring different approaches to encoding and recoding the message. In the case of sender incompetence, communication may not occur.

The recipient's trust in the sender is an important condition for successful communication. Thus, the recipient must recognize the sender's right to transmit the message. Regarding the recipient's expectations, it should be noted that people only perceive well what they are ready to perceive. Unexpected, suddenly transmitted information may not be perceived.

Compatibility influences the effectiveness of interpersonal communication. Psychological incompatibility between the sender and the recipient, as well as the recipient's rejection of the goals and objectives of the message, destroy communication. The status of the sender can be perceived differently by the recipient. If the recipient recognizes it, then they follow the sender's instructions conveyed in the message.

Interpersonal communication also depends on the cultural and social environment in which it takes place, i.e., traditions, customs, and value systems. If communication takes place among representatives of different national cultures, this factor must be taken into account. Cultural differences manifest themselves in both verbal and nonverbal communication.

Barriers to effective communication. Communication is effective when the recipient understands and accepts everything that the sender wanted to convey. Communication barriers are obstacles, any interference in the communication process at any of its stages that distort the content of the message, are called communication barriers (Fig. 3).

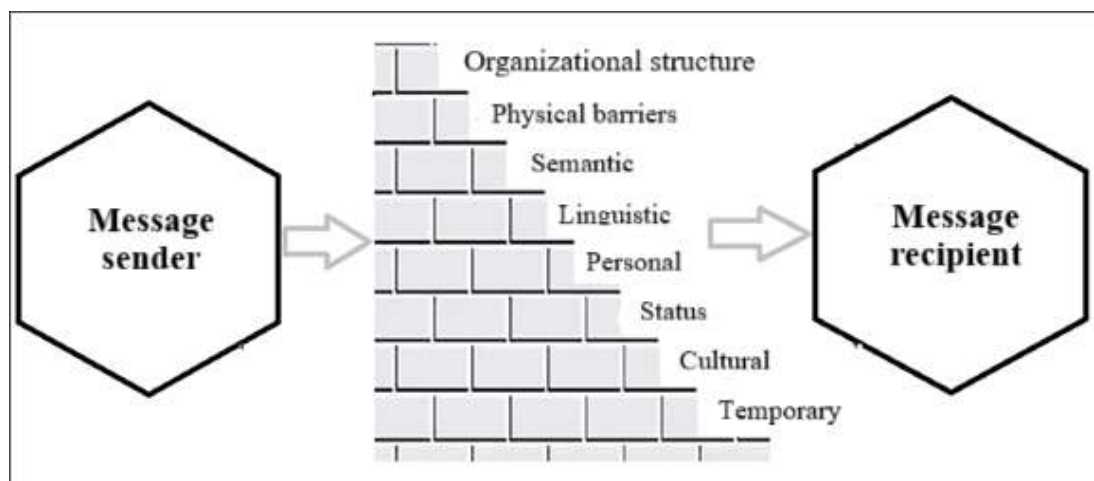


Figure 3 – Communication barriers

Communication barriers can vary. Barriers related to personality are communication obstacles caused by the personal characteristics of the sender or recipient. Physical barriers are obstacles that arise in the physical environment of communication. Semantic barriers are communication obstacles that arise as a result of misinterpretation of the meaning of symbols used in communication, in particular words, movements, and actions. Language barriers are obstacles resulting from linguistic differences between the sender and the recipient.

Communication participants must not only know the literal meanings of the words of the language used, but also interpret them in the context of the specific situation in which they are used.

Working, professional, or social groups mostly create their own jargon, which is only understandable to those involved in such groups. This simplifies and speeds up communication within the group. But when communicating with other people who are not part of such groups, or with other groups, its use can lead to complex communication barriers.

Organizational structure barriers are communication barriers inherent in the characteristics of any organization—the number of components and levels of management, the types of relationships between them, and the distribution of roles, duties, and responsibilities. Differences in status can also be barriers to

communication. Lower-level employees may perceive differences in status as a threat, which in turn hinders communication.

Cultural barriers are obstacles to communication caused by cultural differences between the sender and the recipient, due to poor knowledge of folk or national customs, traditions and norms of communication, and value systems. Cultural barriers arise in both verbal and nonverbal communication.

Time barriers are obstacles to communication that arise due to insufficient time for communication. Lack of time overloads effective communication, and the volume of communicative messages significantly exceeds the ability to receive and comprehend them.

Reluctance to provide information and communicate. It is a well-known postulate that possession of information is one of the levers of power. Those who have exclusive or secret information have the opportunity to use it to influence other people. As a rule, those who possess exclusive information are unwilling to share it gratuitously, or they keep it to use at the right moment. Another possibility is that those who possess complete information share only a small part of it, which does not allow for making the right and expedient decision. There are also other barriers to effective communication.

Communication effectiveness largely depends on the ability to perceive information—to listen and, especially, to “hear” the interlocutor. Estimated information loss in cases where the speaker does not focus on the interlocutor can range from 45% to 85%. Statistics estimate that management spends up to 80% of their effective time listening and perceiving information.

Studies also show that no more than 10% of people know how to listen to their interlocutor. The importance and complexity of this issue have led to courses on productive information perception through listening becoming one of the areas of professional development for executives and managers. Effective communication includes both understanding and the need to be understood. There must be a conscious desire to listen.

Tips for effective perception: - create a favorable environment for the speaker that facilitates communication; - demonstrate that you are willing to listen; - Give the speaker the opportunity and sufficient time to express themselves as much as they need. - Do not interrupt the speaker or try to change the topic of conversation until the speaker has finished speaking.

If you interrupt your conversation partner, they may feel that they have been deprived of the opportunity to formulate and convey their message. Being “on the same wavelength” as the speaker maximizes the effect of conveying the message and discussing the same issue.

If the interlocutor has already expressed themselves, you can repeat the main idea of their message in your own words to reinforce the effect. This will help to eliminate any misunderstandings or inaccuracies.

It is essential to face the person who is conveying information and speaking in order to maintain visual contact with them. Facial expressions,

posture, movements of the hands or body are additional confirmation of attention to the speaker.

The distance at which you stand or sit from the interlocutor should be comfortable and appropriate. Eliminate distractions so that you can focus on the interlocutor and what they are saying, follow the main idea of the message, and not be distracted by minor details.

The human brain is capable of thinking four times faster than a person is capable of speaking. While someone is speaking, the human brain is free most of the time, which is why it gets distracted from the speaker. It is important to know that each person can maintain focused attention for only a few minutes.

It is necessary to understand not only the meaning of words, but also the feelings of the interlocutor. Usually, what is not said is no less significant than the spoken text. During a conversation, pay attention to how non-verbal signals complement what is said, how intonation, facial expressions, gestures, body posture, or posture change.

Visual contact is important, whether it occurs with the interlocutor and how often, as well as the speed of speech and intonation. Pay additional attention to whether non-verbal signals help to enhance the effect of the sender's speech or, on the contrary, contradict the text content. After all, the main goal is to understand what the interlocutor is saying.

A positive attitude towards the interlocutor removes unnecessary tension and uncertainty in their attempt to convey the message. Emotional approval further helps the listener to understand the content of the message more accurately. A useful technique is to put yourself in the other person's shoes and understand their point of view and position. If something the other person is saying is unclear, ask questions, clarify, and ask for details. This shows your interest in the discussion and encourages the other person to argue their point more broadly and in greater detail.

Лекція 2. Комунікативні навички

Класична теорія менеджменту визначає **комунікацію** як обмін інформацією між двома і більше особами. У цьому випадку ставиться мета забезпечити адекватне розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

Процес комунікації може набувати різних форм залежно від кількості учасників, цілей сторін-учасниць, використовуваних каналів, засобів, стратегій. Тому існує велика кількість моделей комунікації.

Модель Аристотеля. Виділяються три основні елементи комунікації: оратор – мова – слухач. Ці елементи відтворюються і в подальших моделях комунікації.

Тільки з розвитком масових комунікацій через радіо, кіно, телебачення і під впливом потреби в удосконаленні методів пропаганди класична модель зазнала змін.

Модель Лассуелла. Розкривається в міру відповіді на послідовно виникаючі питання: Хто? З яким наміром? В якій ситуації? З якими ресурсами? Використовуючи яку стратегію? Робить вплив на яку аудиторію? З яким результатом?

Модель Шеннона. Один із дослідників теорії комунікацій, Клауд Шеннон, проводить аналогію між способами спілкування техніки (машин) та людей. У праці «Математична теорія комунікацій» К. Шеннон та У. Вівер дають таке означення комунікацій: **«Це усі дії, за яких один розум впливає на інший».**

Комунікація складається з таких елементів процесу обміну інформацією:

- відправник (особа, що генерує ідею або збирає та опрацьовує інформацію для передачі);
- повідомлення (інформація, представлена вербально чи іншим чином за допомогою символів);
- канал (засіб передачі інформації);
- отримувач (адресат, кому призначена інформація, і яка певним чином інформацію сприймає);
- зворотний зв'язок (реакція).

Комунікативні навички можна розділити на: а) вміння формувати інформаційне повідомлення (говорити, писати чи іншим чином висловлюватись), б) вміння адекватно реагувати на повідомлення (вміння слухати, осмислена реакція, емоційна реакція), в) вміння користуватися різними каналами комунікації (усна мова, лист, повідомлення, електронна пошта, соціальні мережі в Інтернет).

Як свого часу сказав Наполеон Бонапарт «Хто не вміє говорити – кар'єри не зробить». То ж вміння говорити і формулювати думку для того аби донести свої ідеї чи вимоги чи просто відчуття до інших – це один з

основних показників розвитку комунікативних навичок. І, звичайно ж, без цього неможливо працювати в жодному колективі чи виконувати будь-яку роботу.

Розвитку комунікативних навичок приділяють багато уваги успішні підприємці, політики, громадські діячі. Часто саме завдяки гарно розвинутим комунікативним навичкам вони і досягли успіху, стали тими, ким є.

Річард Бренсон, мільярдер і власник групи «Вірджин» радить під час комунікації бути лаконічним і чітко формулювати свої повідомлення. Пам'ятайте, якщо готуєте попередню презентацію чи будь-яке письмове повідомлення – усе, що перевищує «одне текстове повідомлення для пейджера», – це занадто багато. Бренсон зазначає: «все що пишу, свідомо намагаюся висловити настільки стисло, щоб воно вмістилося у формат твіта, навіть якщо мені вдається скоротити своє послання лише до пари сотень знаків, я гадаю, що висловив свою думку більш ефективно, ніж якби воно було вдесятеро довшим». Лаконічність під час комунікації – це ознака хорошого тону ще й тому, що показує – ви цінуєте час і свій, і своїх колег.

Вміти слухати для успішної комунікації не менш важливо, ніж вміння говорити. Р. Бренсон радить: «Слухайте – так ви здаватиметесь розумними». Те, як ви сприймете інформацію, буде залежати, чи повною мірою ви її отримали.

Отримати інформаційні повідомлення без втрат неможливо, але намагатися, щоб втрати інформації були мінімізовані – можливо і потрібно. Розвиток комунікаційних здібностей передбачає і покращення вміння сприймати інформацію. Гарною звичкою є нотатки і короткі замітки, вони можуть освіжити чи розкрити додатковий зміст в подальшому повідомленні. Вінстон Черчилль якось сказав: «Мужність в тому, щоб встати і говорити; мужність і в тому, щоб сісти і слухати».

Способом поліпшити вміння чути співрозмовника є практика «активного слухання». Це свідоме зусилля, спрямоване на те, щоб почути не тільки слова, які інша людина говорить, але, що більш важливо, спробувати зрозуміти повідомлення ще до завершення фрази. Для цього потрібно звернути увагу на промовця, слухати дуже ретельно. Не можна у цьому випадку дозволити собі нудьгувати, втрачати зосередженість.

Комунікації і коло спілкування потрібно постійно розширювати та змінювати, знайомлячись з новими людьми, підтримуючи комунікацію з колегами, друзями і просто знайомими.

В сучасному інформаційному насиченому суспільстві чим ширше ваше коло спілкування, тим успішніше ви реалізуєте свою комунікативну здібність. Часто саме випадкові комунікації стають початком успішних проєктів чи стартапів. Ларрі Пейдж і Сергій Брін (засновники Google) познайомились випадково за філіжанкою кави саме тому, що обом не вистачило квитків у кінотеатрі.

Для комунікативних навичок важливо і розвинуте вміння використовувати різні канали комунікації, залежно від ситуації, потреби чи доцільності.

Чи потрібно призначати зустріч для розмови, якщо можна вирішити питання по телефону? Чи викласти пропозицію на папері, чи краще її обговорити? В сучасному суспільстві, завдяки розвитку технологій, існує широкий вибір каналів комунікації. Не тільки наочні бесіди чи телефонні спілкування. Переписка в чаті, спілкування за допомогою відеозв'язку – сучасні способи комунікації між людьми, які потребують швидкої і адекватної реакції, коли немає й хвилини на роздуми, роблять навички комунікації вкрай необхідними і важливими.

Варто також згадати про таке поняття, як **розумна частота комунікації і взаємодії**. Наскільки регулярними мають бути ваші комунікації, щоб підтримувати контакти чи щоб бути в курсі подій, чи щоб впливати і лобювати – це все залежить від конкретних ситуацій і об'єктів комунікації. Як правило, такі знання можуть бути отримані лише завдяки власному досвіду.

Lecture 2. Communication skills

Classical management theory defines communication as the exchange of information between two or more individuals. The goal is to ensure that the recipient adequately understands the information being shared.

The communication process can take various forms depending on the number of participants, the objectives of the parties involved, the channels, means, and strategies used. Therefore, there is a wide variety of communication models.

Aristotle's Model. Three main elements of communication are highlighted: speaker - language - listener. These elements are reproduced in subsequent communication models.

It was only with the development of mass communication through radio, cinema, and television, and under the influence of the need to improve propaganda methods, that the classical model underwent changes.

Lasswell's Model. This model is revealed through sequential questions: Who? With what intention? In what situation? With what resources? Using which strategy? Influencing which audience? With what result?

Shannon's Model. One of the researchers in communication theory, Claude Shannon, draws an analogy between methods of communication in technology (machines) and humans. In the work *A Mathematical Theory of Communication*, C. Shannon and W. Weaver define communication as: **“All actions by which one mind affects another.”**

Communication consists of the following elements in the information exchange process:

- Sender (the person who generates the idea or collects and processes information for transmission)
- Message (information presented verbally or in another form using symbols)
- Channel (means of transmitting information)
- Receiver (the addressee, who is the intended recipient and perceives the information in a certain way)
- Feedback (reaction)

Communication skills can be divided into: a) the ability to formulate informational messages (speaking, writing, or expressing oneself in other ways), b) the ability to respond adequately to messages (listening, thoughtful reaction, emotional reaction), c) the ability to use various communication channels (oral speech, letters, messages, email, social media on the Internet).

As Napoleon Bonaparte once said, *“He who cannot speak will not make a career.”* Therefore, the ability to speak and articulate thoughts - to convey ideas, demands, or feelings to others - is one of the main indicators of developed communication skills. Without this, it is impossible to work effectively in any team or perform any job.

Successful entrepreneurs, politicians, and public figures devote a lot of attention to developing communication skills. Often, it is precisely because of well-developed communication skills that they have achieved success and become who they are.

Richard Branson, billionaire and owner of the Virgin Group, advises being concise and clearly formulating messages when communicating. Remember, if you are preparing a preliminary presentation or any written message, anything exceeding *“one pager message”* is too much. Branson notes: *“Everything I write, I consciously try to express as concisely as possible, so that it fits into a tweet format. Even if I manage to reduce my message to just a couple of hundred characters, I believe I have expressed my idea more effectively than if it were ten times longer.”* Conciseness in communication is a sign of good etiquette, as it shows you value your own and others' time.

The ability to listen is no less important for successful communication than the ability to speak. Branson advises: *“Listen – it will make you seem smart.”* How you perceive information will depend on whether you received it in full.

Receiving messages without losses is impossible, but it is possible and necessary to try to minimize information loss. Developing communication abilities also involves improving one's ability to perceive information. Making notes and brief records is a good habit - they can refresh or reveal additional content in subsequent messages. Winston Churchill once said: *“Courage is to stand up and speak; courage is also to sit down and listen.”*

A way to improve the ability to hear the interlocutor is through the practice of *active listening*. This is a conscious effort aimed at hearing not only the words the other person says but, more importantly, trying to understand the message before the end of the sentence. To do this, one must pay very close attention to the speaker. One cannot allow oneself to become bored or lose focus.

Communication and one's social circle need to be constantly expanded and changed by meeting new people and maintaining communication with colleagues, friends, and acquaintances.

In today's information-saturated society, the wider your circle of communication, the more successfully you realize your communication ability. Often, it is chance communications that become the beginning of successful projects or startups. Larry Page and Sergey Brin (founders of Google) met by chance over a cup of coffee precisely because both lacked tickets to the cinema.

For communication skills, it is also important to have a developed ability to use different communication channels depending on the situation, necessity, or appropriateness.

Is it necessary to arrange a meeting for a conversation if the issue can be resolved by phone? Should a proposal be put on paper, or is it better discussed verbally? In modern society, thanks to technological development, there is a wide range of communication channels - not only face-to-face conversations or telephone calls. Chat correspondence, video communication are modern ways of interaction between people that require rapid and adequate response when there is not a single minute to think, making communication skills extremely necessary and important.

It is also worth mentioning the concept of *intelligent communication frequency and interaction*. How regular should your communications be to maintain contacts, stay informed, or influence and lobby - this all depends on specific situations and communication objects. As a rule, such knowledge can only be gained through personal experience.

Лекція 3. Аналітичне та критичне мислення. Когнітивні компетенції

Аналітичне мислення – це вміння аналізувати отриману інформацію логічним чином.

Аналітичне мислення можна розглядати як аналіз і синтез даних та їхню оцінку. Аналітичне мислення доповнює отримані факти, проблеми і поняття змістом, оскільки замислюючись над засвоєним знанням, людина приходиться до повнішого розуміння світу.

Аналітичне мислення неможливе без логіки, яка вказує нам правила, закони або норми, яким має підкорятися наше мислення для того, щоб бути достовірним.

На аналітичному мисленні побудована вся класична освіта. Використання фактів і їх перетворення та отримання висновків використовується у всіх наукових напрямках і течіях.

Розвиток аналітичного мислення починається з раннього дитинства і триває все життя. Існує велика кількість методик і способів розвитку аналітичного мислення, більшість з яких полягає у тренуваннях на вирішенні тих чи інших задач з повсякденного життя. Щоб успішно застосовувати аналітичне мислення потрібно володіти достовірними фактами і механізмом формулювання висновків з наявних фактів.

Критичне мислення – це тип наукового мислення, в суті якого ухвалення добре обміркованих та виважених рішень і якому притаманні усвідомленість та самовдосконалення. Відомо, що саме критичне мислення є тим типом мислення, яке забезпечує науково-технічний прогрес.

Процес критичного міркування під час вирішення задачі такий:

I етап – породження проблеми та усвідомлення задачі;

II етап – спроба подолати проблему за допомогою наявних предметних способів дій та знань, яких бракує;

III етап – переструктурування способів дії і знань та вироблення нового погляду, нових підходів, що завершується народженням ідеї;

IV етап – обґрунтування знайденого рішення та подання результатів дослідження.

Відповідно до класичних наукових підходів критичне мислення має такі властивості: самостійність, усвідомлення, самоаналіз, цілеспрямованість, контрольованість, обґрунтованість, організованість.

Логіка (від грецького *logos* – слово, думка) – це спосіб мислення, який полягає в отриманні висновку з набору припущень. Логіка є процесом. Також логіка – це ціла наука, яка є галуззю філософії. У нашому випадку логіка цікавить як вміння мозку мислити певним чином і застосовувати це вміння в повсякденному житті та роботі.

Всім відомі вислови «будь логічним», «скористайся логікою», які закликають фактично до обдумування чи до самого процесу мислення як

такого. Відділити смислове навантаження термінів мислення і логіку дуже важко, оскільки в класичному науковому сенсі стало неможливе перше без другого.

Новий виток розвитку логіки дала інформатика. На відміну від природничих наук, комп'ютерні науки отримали великий стимул від широкої і безперервної взаємодії з логікою, що є ще одним вагомим аргументом, щоб розвивати в собі логічне мислення.

До загальних когнітивних вмінь відносять такі як вміння опрацьовувати великий обсяг інформації, вміння порівнювати отриману інформацію та проводити аналіз.

Базові когнітивні вміння – це:

- вміння спостереження;
- встановлення аналогій;
- зіставлення й протиставлення фактів і явищ, нового з відомим;
- структурування, систематизація та категоризація інформації;
- використання індукції, дедукції, абстрагування;
- конкретизація, аналіз і синтез.

Загальні когнітивні вміння виконують організаційні, забезпечувальні та виконавчі функції, наприклад, уміння планувати й організовувати свою науково-пізнавальну діяльність, рефлексивні вміння щодо ступеня результативності власної професійної діяльності, вміння здійснення самоконтролю та самооцінки.

Когнітивні компетенції, когнітивні вміння та їх природу і розвиток вивчає когнітивна психологія.

Когнітивна психологія – це напрям у психології, що досліджує внутрішні розумові процеси, як-от процес вирішення проблеми, пам'ять та мовні процеси.

Експерти з когнітивної психології досліджують те, як люди розуміють, виявляють причини та знаходять рішення проблем, займаючись розумовими процесами, що слугують сполучною ланкою між стимулом та реакцією.

Розвивати когнітивні вміння найкраще, поєднуючи теоретичні знання з практичними вправами. Тренінги і work-shop цього підходять якнайкраще, оскільки поєднують теоретичні та практичні вправи в рамках одного заняття.

Використання здобутих знань ще називають мудрістю. З цього приводу влучні слова професора фізики і публіциста Мічіо Кайку, в книзі «Фізика майбутнього» «У нашому суспільстві мудрість знайти непросто. Ми сьогодні тонемо в океані інформації, і тому найцінніший товар у сучасному суспільстві – це мудрість. На відміну від інформації, мудрість неможливо поширити через блоги чи інтернет-чати».

Інший відомий письменник-фантаст Айзек Азімов якось сказав, що в сучасному світі наука накопичує знання швидше, ніж суспільство накопичує мудрість. Вміти застосовувати отримані знання для творення

нових смислів, чи для виробництва, творчості, мистецтва визначає ефективність особистості. Знання, які не використовуються, – це як інструмент, що з часом псується, якщо його не використовувати, або морально старіє і стає непотрібним в світі, що швидко змінюється.

Lecture 3. Analytical and Critical Thinking. Cognitive Competencies

Analytical thinking is the ability to analyze received information in a logical way.

It can be considered as the process of analyzing and synthesizing data, as well as evaluating them. Analytical thinking complements the obtained facts, problems, and concepts with meaning, since by reflecting on the acquired knowledge, a person comes to a deeper understanding of the world.

Analytical thinking is impossible without logic, which indicates the rules, laws, or norms that our thinking must follow in order to be reliable.

All classical education is based on analytical thinking. The use of facts, their transformation, and the derivation of conclusions are employed in all scientific directions and schools of thought.

The development of analytical thinking begins in early childhood and continues throughout life. There are many methods and ways to develop analytical thinking, most of which involve training through solving problems from everyday life. To apply analytical thinking successfully, one must possess reliable facts and a mechanism for formulating conclusions based on these facts.

Critical thinking is a type of scientific thinking whose essence lies in making well-considered and balanced decisions, characterized by awareness and self-improvement. It is known that critical thinking is the type of thinking that ensures scientific and technological progress.

The process of critical reasoning when solving a problem involves the following stages:

Stage I - identification of the problem and understanding the task;

Stage II - an attempt to overcome the problem using existing methods and knowledge, which may be insufficient;

Stage III - restructuring of actions and knowledge, and the development of a new perspective or new approaches, leading to the emergence of an idea;

Stage IV - justification of the found solution and presentation of the research results.

According to classical scientific approaches, critical thinking possesses the following qualities: independence, awareness, self-analysis, purposefulness, controllability, justification, and organization.

Logic (from the Greek *logos* - word, thought) is a way of thinking that involves drawing conclusions from a set of assumptions. Logic is a process. It is

also a whole science and a branch of philosophy. In our case, logic is interesting as the ability of the mind to think in a certain way and apply this ability in everyday life and work.

We are all familiar with expressions like “be logical”, “use logic”, which actually call for reflection or for engaging in the process of thinking itself. It is very difficult to separate the semantic load of the terms thinking and logic, since in the classical scientific sense, the former is impossible without the latter.

A new stage in the development of logic was brought by computer science. Unlike natural sciences, computer science has received a strong boost from continuous interaction with logic - another important reason to develop logical thinking.

Among general cognitive abilities are: the ability to process large amounts of information, to compare received data, and to perform analysis.

Basic cognitive abilities include:

- the ability to observe;
- establishing analogies;
- comparing and contrasting facts and phenomena, the new with the known;
- structuring, systematizing, and categorizing information;
- using induction, deduction, and abstraction;
- concretization, analysis, and synthesis.

General cognitive abilities perform organizational, supportive, and executive functions - for example, the ability to plan and organize one’s cognitive activity, reflective skills related to the effectiveness of one’s professional activity, and the ability to perform self-control and self-assessment.

Cognitive competencies, cognitive abilities, their nature, and development are studied by cognitive psychology.

Cognitive psychology is a branch of psychology that studies internal mental processes such as problem-solving, memory, and language processes.

Experts in cognitive psychology explore how people understand, reason, and find solutions to problems, focusing on mental processes that serve as the link between stimulus and response.

The best way to develop cognitive abilities is by combining theoretical knowledge with practical exercises. Training sessions and work-shops are ideal for this, as they combine both theoretical and practical tasks within a single lesson.

The use of acquired knowledge is also referred to as wisdom. In this regard, the words of physicist and publicist Michio Kaku from his book “Physics of the Future” are quite apt:

“In our society, wisdom is hard to find. Today we are drowning in an ocean of information, and therefore the most valuable commodity in modern

society is wisdom. Unlike information, wisdom cannot be disseminated through blogs or internet chats”.

Another well-known science fiction writer, Isaac Asimov, once said that in the modern world, “science gathers knowledge faster than society gathers wisdom”. The ability to apply acquired knowledge to create new meanings, production, creativity, or art determines the effectiveness of an individual.

Knowledge that is not used is like a tool that deteriorates over time if not applied - or becomes morally obsolete and useless in a rapidly changing world.

Лекція 4. Здатність вирішувати конфлікти, проведення переговорів

Наука визначає поняття конфлікт як ситуацію, набір обставин, за яких виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів або має місце відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами.

Конфліктна ситуація передбачає наявність таких обов'язкових складових як учасники (сторони) конфлікту, об'єкт конфлікту (явище, причина) і рушійна сила (інцидент) конфлікту.

Ось як описує тривалий міжособистісний конфлікт зі своїм колегою відомий банкір Девід Рокфеллер у своїх мемуарах: «Що вище ми просувались кар'єрними сходами, то гострішим і очевиднішим ставав наш особистий і професійний конфлікт. Установи працюють найкраще, коли у них сильне та об'єднане навколо однієї мети керівництво. Його небажання просувати запропонований мною план породжувало купу затримок і змарнованих нагод».

Усталена думка – конфлікти порівнюються з різними неприємностями і негараздами, суперечками, ворожнечею; є руйнівними і не мають позитивних ознак. Проте крім негативних рис конфлікт відіграє і позитивну роль – він сприяє рухові вперед і виносить на поверхню фактори, які заважають цьому процесу. В будь-якому разі конфлікт потребує вирішення. Існуючі методи вирішення конфліктів розділяють на структурні та міжособистісні.

Структурні методи вирішення конфліктів:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування чітких повноважень);
- принцип використання ієрархії (звернення до керівника);
- підпорядкування цілей загальній меті організації;
- вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособистісні методи вирішення конфліктів:

- ухилення – людина чи група людей, передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати діяльності, яка провокує інцидент. Така пасивність притаманна, коли нема зацікавлення у змінах;
- згладжування – не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються або приховуються суперечності сторін;
- примус – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку, а у разі небажаного розвитку конфлікту – вплив на ситуацію силовими методами і спрямування конфлікту в бажане русло;
- компроміс – тимчасове вирішення конфлікту, яке умовно задовольняє всі сторони, противники йдуть на взаємні поступки або ж відкладають вирішення питання на майбутнє;

- вирішення конфлікту – найбільш бажаний і радикальний шлях, сторони детально ознайомлюються з позиціями одна одної; всі питання вичерпуються прийнятими рішеннями, конфлікт стає вичерпаним.

Вирішення конфлікту можна будувати, базуючись на методиці вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми. Така методика – це алгоритм таких дій:

1. Визначити проблему, встановити причину проблеми, а не зосереджуватись на боротьбі з її наслідками;
2. Після виявлення суті проблеми розглянути варіанти її вирішення, які б влаштовували всі зацікавлені сторони;
3. Сконцентрувати увагу на проблемі, а не на персональних якостях опонента;
4. Створити атмосферу довіри, покращивши обмін інформацією;
5. Прагнути досягти результату під час спілкування, не здавати власні позиції і враховувати конструктивні зауваження іншої сторони.

Кризовий менеджмент – явище не нове, хоча вживати саме таку термінологію почали не так давно. Це мистецтво оволодіння складною ситуацією, усунення ризику і невизначеності, контроль над процесами, що приводить до успішного перебігу подій.

Кризовий менеджмент набув настільки великого значення, що з'явилась спеціалізація – кризовий менеджер. Кризових менеджерів класифікують/поділяють, згідно з Маккобі, на чотири типи: спеціаліст, боєць у джунглях, людина фірми, гравець.

Одна з особливо важливих навичок кризового менеджера або просто того, хто має вирішити конфліктну ситуацію в колективі – це вміння вести переговори. Вміння вести переговори, підтримувати діалог виявляється дуже цінним, особливо у критичних ситуаціях, якщо назріває конфлікт або навіть якщо вже він у самому розпалі.

Відомий банкір Девід Рокфеллер так згадує про свій великий досвід ведення переговорів та відстоювання на переговорах своїх поглядів: «Я говорив з югославським маршалом Тіто, з румунським президентом Ніколаєм Чаушеску, з польським генералом Войцехом Ярузельським, з парагвайським генералом Альфредо Стресснером. Я вів довгі дискусії з усіма сучасними лідерами расистської Південної Африки. Я стійко доводив до кінця тривалі зустрічі із високопосадовцями комуністичного режиму в Китаї, у мене були переговори з усіма лідерами радянського союзу від Хрущова до Горбачова. Але за всі сорок років приватних зустрічей із ними я ніколи не приставав до їхньої точки зору, якщо не погоджувався із нею».

Основна мета проведення переговорів – це запропонувати свої умови, і схилити всі сторони на свій бік. Вправні майстри переговорів часто в свої умови закладають явно суперечливі пункти, явно конфліктні і неприйнятні для іншої сторони, а потім під час процесу перемовин, ніби

йдучи на поступки, знімають ці пункти – створюється враження компромісного рішення, хоча насправді спрацьовує попередньо задуманий сценарій.

Психологи та маркетологи мають різні підходи і багато рекомендацій до того, як краще готуватись та вести переговори, що впливає на успіх чи неуспіх. Має значення в якій обстановці, в якому оточенні будуть проходити переговори, для кого це оточення буде більш знайомим чи звичним – той матиме перевагу. Важливо підготуватись до можливих заперечень вашої позиції, одразу продумати аргументи щоб відповісти на заперечення, бути витриманим під час переговорів (занадто багато емоцій зводять переговори до рівня суперечки чи навіть сварки). Рівень поінформованості учасників допомагає швидким та конструктивним переговорам – хто краще поінформований, той веде діалог в потрібному напрямку, але водночас не потрібно одразу викладати всю відому інформацію, інтрига допомагає тримати увагу. Увага з часом слабшає, тому найпродуктивнішими в переговорах можуть бути перші пів години.

В конфлікті, навіть в найскладніших ситуаціях потрібно тримати контакт між сторонами – поки є діалог – є надія на успішне вирішення.

Lecture 4. The Ability to resolve conflicts, conducting negotiations

Science defines a conflict as a situation or a set of circumstances in which opposing parties, forces, or viewpoints collide, or there is a lack of agreement between two or more subjects. A conflict situation necessarily involves certain components: participants (sides) of the conflict, the object of the conflict (phenomenon or cause), and the driving force (the incident) of the conflict.

As the well-known banker David Rockefeller describes in his memoirs about a prolonged interpersonal conflict with a colleague:

“The higher we climbed the career ladder, the sharper and more obvious our personal and professional conflict became. Institutions work best when they have strong and united leadership focused on a single goal. His unwillingness to implement the plan I proposed caused numerous delays and missed opportunities”.

The common perception is that conflicts are associated with troubles, disputes, and hostility, and are inherently destructive with no positive features. However, beyond negative aspects, conflict also plays a positive role – it promotes progress and brings to the surface factors that hinder this process. In any case, conflict requires resolution.

Existing methods of conflict resolution are divided into **structural** and **interpersonal**.

Structural methods of conflict resolution:

- Clarifying work requirements (delegating clear responsibilities);
- Applying the hierarchy principle (appealing to a manager);
- Aligning individual goals with the overall goals of the organization;
- Influencing behavior through a system of rewards.

Interpersonal methods of conflict resolution:

• **Avoidance** – a person or group anticipates escalation and avoids actions that may provoke an incident. This passive approach is typical when there is little interest in change;

• **Smoothing** – signs of an impending conflict are ignored; active prevention is applied, and contradictions between sides are minimized or concealed;

• **Coercion** – controlling the situation and regulating its development, and if the conflict escalates undesirably, applying forceful measures to direct the conflict in a desired way;

• **Compromise** – compromise – a temporary resolution that conditionally satisfies all parties; opponents make mutual concessions or defer resolution to a later date;

• **Conflict resolution** – the most desirable and radical approach, where all parties thoroughly examine each other's positions, all issues are resolved through accepted solutions, and the conflict is exhausted.

Conflict resolution can be based on a **problem-solving methodology**, which follows these steps:

1. Identify the problem and determine its root cause rather than focusing on combating its consequences;
2. Once the core issue is identified, consider solutions that satisfy all interested parties;
3. Focus on the problem, not the personal qualities of the opponent;
4. Create an atmosphere of trust to improve information exchange;
5. Strive to achieve results during communication without surrendering one's position and take into account constructive remarks from the other side.

Crisis management is not a new phenomenon, though the terminology has become common only recently. It is the art of mastering complex situations, eliminating risk and uncertainty, and controlling processes, ultimately leading to successful outcomes.

Crisis management has become so important that a specialization has emerged – the **crisis manager**. According to McCoby, crisis managers are classified into four types: specialist, jungle fighter, company person, and player.

One of the most important skills of a crisis manager - or anyone who needs to resolve a conflict in a team - is **the ability to conduct negotiations**.

The ability to negotiate and maintain dialogue proves extremely valuable, especially in critical situations, whether a conflict is emerging or already in progress.

David Rockefeller reflects on his extensive experience in negotiation and defending his positions:

“I talk with Yugoslav Marshal Tito, Romanian President Nicolae Ceaușescu, Polish General Wojciech Jaruzelski, and Paraguayan General Alfredo Stroessner. I held long discussions with all contemporary leaders of racist South Africa, consistently carried out prolonged meetings with high-ranking officials of the Chinese communist regime, and conducted negotiations with all leaders of the Soviet Union from Khrushchev to Gorbachev. But in all forty years of private meetings with them, I never agreed with their point of view if I did not share it”.

The primary goal of negotiations is to present one’s conditions and persuade all parties to accept them. Skilled negotiators often include explicitly conflicting or unacceptable points for the other side in their proposals and later, during the negotiation process, remove these points under the guise of compromise. This creates the impression of a mutual agreement while following a pre-planned scenario.

Psychologists and marketers have different approaches and provide many recommendations on how to prepare and conduct negotiations effectively. The environment in which negotiations occur can significantly influence outcomes; a familiar or comfortable setting may provide an advantage. It is important to anticipate objections, prepare arguments to respond effectively, and maintain composure during discussions, as excessive emotion can reduce negotiations to disputes or even quarrels.

The level of participants knowledge also affects how quickly and effectively negotiations proceed – the better-informed party can guide the dialogue in the desired direction, but it is not necessary to reveal all information at once; a degree of intrigue keeps attention. Attention naturally wanes over time, so the first thirty minutes of negotiations are often the most productive.

Even in the most complex conflicts, maintaining contact between parties is crucial – as long as dialogue exists, there is hope for successful resolution.

Лекція 5. Робота в команді. Командні ролі

«Зібратися разом – це початок, зберегтися разом – це прогрес, працювати разом – це успіх» – ці слова видатного підприємця і засновника класичної теорії менеджменту Генрі Форда дуже точно характеризують ефективність командної роботи.

Дуже рідко траплялося, а в сучасному суспільстві майже ніколи, що людина досягає успіху, працюючи одна. Вмію працювати в команді – це не просто гарна шаблонна фраза в резюме. Сучасна робота – це обов'язково робота в команді, у взаємодії, у співпраці чи то з колегами, чи то з партнерськими організаціями або підприємствами.

Команда в такому контексті визначається як двоє або більше людей, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших та інші особи впливають на неї.

Учасники команди:

- співпрацюють з кількома або всіма членами команди напряму, або через мережеві зв'язки;
- розділяють спільну мету;
- дотримуються встановлених правил поведінки;
- підтримують свої ролі в команді;

Психологи визначають ряд правил для успішної роботи в команді: швидко адаптуватись, підтримувати загальний ритм діяльності, спілкуватись, зважати на протилежні від ваших погляди, допомагати колегам у складних ситуаціях.

Вміння працювати в команді містить в собі таке:

- 1) адаптація (швидкість адаптації);
- 2) діяльність в загальному ритмі;
- 3) побудова і зміцнення зв'язків (відносин) з іншими членами команди;
- 4) чіткість і зрозумілість своєї позиції (своїх думок) ;
- 5) переконаність у правильності своїх вчинків;
- 6) визнання (сприйняття) своїх помилок;
- 7) сприйняття інших поглядів (колег) та розуміння людей;
- 8) володіння власними амбіціями та емоціями;
- 9) довіра до колег і допомога їм;
- 10) попередження та уникнення конфліктів.

Командну роботу та особливості поведінки членів команди, працівників колективу науковці досліджують останні сто років. Дослідження направлені на виявлення особливостей роботи в команді та на покращення командної діяльності. Доктор психології Реймонд Мередіт Белбін присвятив таким дослідженням свою наукову діяльність протягом тридцяти років. Його результати – це структуровані і детально описані

командні ролі – поведінкові характеристики учасників команди, які працюють разом над спільною метою.

Отже, командна роль – **координатор (Coordinator)** – спокійний, впевнений в собі, з розвинутим самовладанням, терплячий, щоб вислухати інших і достатньо впевнений, щоб самому прийняти рішення. Він контролює рух команди до досягнення командної мети, вміє оптимально використовувати ресурси, знає сильні і слабкі сторони своєї команди і забезпечує реалізацію потенціалу кожного члена команди, орієнтований на результат.

Командна роль **шейпер (Shaper)** або **мотиватор** – сповнений енергії, орієнтований на завдання, має високу мотивацію і для нього головне – це перемога. Зацікавлений в досягненні результатів і стимулює до цього команду. Дуже динамічний, навіть нервовий, багато спілкується, має мужність і наполегливість долати перешкоди, мотивує команду.

Натхненник (Team Worker) або «душа команди» – м'який, приязний і дипломатичний, запобігає потенційним протиріччям і конфліктам. Вміє слухати і розряджати ситуацію. Життєві орієнтири такої ролі – люди, цінності, процес, що робить можливим застосовувати навички всіх членів команди, навіть тих, в кого складний і конфліктний характер.

Генератор ідей (Plant) – має високі розумові і креативні здібності, що дає йому можливість знаходити оригінальні рішення та вирішувати складні завдання, буквально горить своїми ідеями. Він оригінальний і нестандартний, здатен створювати велику кількість нових ідей. Але висовує нові ідеї на рівні концепції, без деталей і подробиць, здатен вирішувати найскладніші задачі. Проте, якщо таких в команді двоє – то це все одно, що нема жодного.

Дослідник ресурсів (Resource Investigator) – загорається чужими ідеями і просовує їх, додає новизну і привносить щось ззовні, досліджує оточення на наявність корисних ідей та людей. Екстраверт і дуже комунікабельний, саме він може забезпечити дослідження про ідеї, розробки, ресурси за межами своєї команди. Успішний в переговорах і підхоплює ідеї інших.

Критик (Monitor Evaluator) – здатен критично підійти до справи, не емоційний, завбачливий, бере до уваги різні можливі варіанти, приймає чіткі рішення. Він здатен оцінити конкуруючі пропозиції, більше часу приділяє на пошук істини, а не на досягнення результату, повільно приймає рішення, оскільки обдумує всі варіанти.

Командна роль **робітник компанії (Implementer)** або **реалізатор** – робить те, що потрібно команді для результату. Консервативний, передбачливий, має розвинуте почуття обов'язку, реалізує ідеї і плани в практичні дії. Часто саме він виконує роботу, яку ніхто не хоче робити.

Спеціаліст (Specialist) – це командна роль відданого і самодостатнього члена команди. Володіє виключними професійними

знаннями та навичками і воліє робити свій внесок саме в межах своїх знань.

Педант (Completer Finisher) або завершувач – старанний і методичний, навіть невротичний. Слідкує, щоб команда не робила помилок, шукає роботу, для якої потрібна надзвичайна уважність. Доводить все до кінця і робить це вчасно.

Хороші члени команди вдало підбирають моменти, коли потрібно втрутитись, а коли не заважати і не реагувати, також мають здатність вчасно переключатись між ролями і бути в різних командних ролях, навіть якщо роль і не властива для члена команди.

Причини створення слабких команд

Високий командний дух – маргінальний фактор і не завжди гарантує успіх. В такому випадку виходить зміщення акцентів – турбота про комфортну атмосферу, а не про результат.

Справа в тому, що команди–переможниці не завжди були згуртованими та не завжди мали гарні відносини між членами команди. В той самий час розумові здібності членів команди є важливим позитивним фактором. Команді потрібно мати в своєму складі людину, що має високі аналітичні здібності (Генератора ідей або Критика).

Часто формуються одноманітні команди зі схожих типів людей, виникає однорідна команда, тим самим виключається можливість балансування командних ролей. Негативним фактором може бути індивідуальність компанії – корпоративна культура перетворюється у стандартні кліше, створюючи однаковий для всіх працівників тип колективного характеру.

Погано впливає невідповідний або невизначений розподіл командних ролей, коли попередній аналіз ролей не проводиться або його результати ігноруються – здібні люди не займають місця за здібностями, не проявляючи ініціативу. Долаючи свої недоліки, працівники стримують активність, наприклад, через зауваження на їх адресу. Команди залишаються аморфними, а ролі не виконуються через невизначеність або непроведення тестування.

Конфліктні команди утворюються тоді, коли є Координатор і два домінувальних Мотиватори, причому розумові здібності обох Мотиваторів вищі за середній рівень. Координатор ніколи не отримає лідерство у такій команді. Два Генератори ідей у команді теж не принеситимуть жодного внеску в результат.

Коли у команді Дослідник ресурсів з іншими Дослідниками ресурсів та Генераторами ідей, але без Душі Команди, Педанта, Мотиватора та Координатора, тоді результат діяльності матиме форму гучної метушні без прийняття рішень, вироблення стратегії. В такій команді ніхто нікого не слухає.

Невольові команди – не здатні виробити ідеї. Хоча такі команди часто є згуртованими і в них чудова атмосфера. Дослідник ресурсів в оточенні Душі команди та Робітників компанії в команді, де немає Генератора ідей – така команда буде настільки згуртована, що не розглядатиме жодних альтернативних стратегій та ідей.

Душа Команди, оточений собі подібними, а також Робітником компанії та Педантом без Дослідника ресурсів, Генератора ідей та Координатора – робота такої команди буде спрямована на досягнення згоди, а не на досягнення цілей.

Також якщо у команді відсутні виконавці та організатори. Робітник компанії в оточенні інших Робітників компанії та за відсутності Генератора ідей і Дослідника ресурсів – у такої команди відсутній напрям діяльності, тому немає що організовувати та над чим працювати.

Педант і Дослідник ресурсів в команді разом з Робітником компанії, але без Генератора ідей і Мотиватора. В такій команді Педант, якщо взагалі включиться в роботу, то лиш посприяє і без того повільній команді зав'язнути в деталях.

Успішні команди. Визначають чотири види успішних команд. Класичні змішані команди – рівномірно збалансовані команди, у складі яких є майже всі командні ролі, а також є другорядні ролі і вони зрозумілі всім членам команди.

Однорідні команди, створені із екстравертів – таких людей, яким від народження подобається працювати у командах, які отримують задоволення від присутності один одного та від спілкування. Ключ до їх успіху – позитивна налаштованість та спілкування. І хоча у такій команді люди не завжди займають певні командні ролі, але співпраця допомагає їм подолати проблеми.

Успішні команди, очолювані суперзіркою – лідери таких команд мають незаперечну значну перевагу над своїми колегами в плані розумових чи креативних здібностей. Якщо стратегія лідера правильна, команда рухається до перемоги, якщо ні – до поразки, але і те, і інше відбувається стрімко.

Команди, що отримали класифікацію «Аполлон» – це така команда, що володіє запасом розумових здібностей, має значні ресурси і таланти, необхідні для вирішення найскладніших проблем. Їх ключ до успіху – активний лідер, який перевершує інших членів команди розумовими та творчими здібностями.

Важливі 6 факторів, які впливають на успішність команди:

- перший – особистість того, хто займає місце лідера. Координатор, що вміє працювати з талановитими членами команди, а не проти них;
- другий – наявність одного сильного Генератора ідей;
- третій – гарний розподіл розумових здібностей – до складу найбільш успішних команд входили: один дуже розумний Генератор ідей, ще один розумний Робітник команди і Координатор, що володіє

розумовими здібностями, які трохи перевищують середній рівень. Розумові здібності інших членів команди можуть бути трохи нижчими за середній рівень;

- четвертий фактор – різноманітність особистих якостей, чим забезпечується широкий спектр командних ролей – цей фактор дозволяє розширити можливості команди, внаслідок чого наявні всі командні ролі;

- п'ятий – гарна відповідність між здібностями та обов'язками, що забезпечується за рахунок неформальних заходів;

- шостий фактор – спільна командна робота з усвідомлення та усунення дисбалансів, команда може оцінити себе та компенсувати слабкі місця.

Розмір команд. Склад команди понад 10 членів призводить до розмивання індивідуальності, змушують окремих членів команди відігравати «нульову роль».

Як правило, виділяється ядро: ті, що приймають рішення – 2-4 людини. Інші, в тій чи іншій якості, беруть участь у діяльності команди. Оптимальна кількість членів команди становить 5–7 осіб. Шість чоловік було б оптимальною кількістю, проте команди з 5 або 7 осіб були рівноцінно успішними, тобто, зайва людина не давала переваги, а відсутність одного члена команди не була недоліком.

Вісім членів команди можуть бути успішними, але потрібно більше координації, значно зростає навантаження на лідера та вимоги до нього. Чотири особи теж можуть бути успішними, якщо склад підібраний ідеально й зайняті всі ролі, але рольового резерву практично не залишається.

Несподівано було виявлено важливе значення геометрії та форми приміщень і меблів, що впливало на характер роботи команди. Доведено, що ефективнішим є варіант побудувати приміщення, яке задовольняє потреби ідеальної команди, ніж змінювати сам склад команди.

Lecture 5. Teamwork. Team roles

"Getting together is the beginning, staying together is progress, working together is success" - these words of the outstanding entrepreneur and founder of the classical management theory Henry Ford very accurately characterize the effectiveness of teamwork.

It has very rarely happened, and in modern society almost never, that a person succeeds working alone. Knowing how to work in a team is not just a beautiful cliché phrase in a resume. Modern work is necessarily teamwork, in interaction, in cooperation with colleagues, partner organizations or enterprises.

A team in this context is defined as two or more people who interact with each other in such a way that each person influences the others and at the same time other individuals swim on it.

Team members:

- collaborate with several or all team members directly or through network connections;
- share a common goal;
- adhere to the established rules of conduct;
- maintain their roles in the team;

Psychologists define a number of rules for successful teamwork: adapt quickly, maintain a general rhythm of activity, communicate, take into account views opposite to yours, help colleagues in difficult situations.

The ability to work in a team includes the following:

- 1) adaptation (adaptation rate)
- 2) activities in the general rhythm
- 3) building and strengthening ties (relationships) with other team members
- 4) clarity and clarity of their position (their thoughts)
- 5) conviction in the correctness of one's actions
- 6) recognition (perception) of one's mistakes
- 7) perception of a different point of view (colleagues) and understanding of people
- 8) possession of your own ambitions and emotions
- 9) trust in colleagues and help them
- 10) prevention and avoidance of conflicts.

Teamwork and behavioral features of team members and team workers have been studied by scientists for the last hundred years. Research is aimed at identifying the peculiarities of teamwork and improving team activity. Raymond Meredith Belbin, Ph.D., has devoted his scientific activities to such research for thirty years – behavioral characteristics of team members working together towards a common goal.

So, the team role – **the Coordinator** – is calm, self-confident, with developed self-control, patient to listen to others and confident enough to make decisions for himself. He controls the team's progress towards achieving the team goal, knows how to use resources optimally, knows the strengths and weaknesses of his team and ensures the realization of the potential of each team member is result-oriented.

The team role **of a Shaper or Motivator** is full of energy, task-oriented, highly motivated and for him the main thing is victory. He is interested in achieving results and stimulates the team to do so. He is very dynamic, even nervous, communicates a lot, has courage and perseverance to overcome obstacles, motivates the team.

Team Worker or "Team Soul" – soft, friendly and diplomatic, prevents potential contradictions and conflicts. Knows how to listen and defuse the

situation. Life guidelines of such a role are people, values, process, which makes it possible to apply the skills of all team members, even those who have a complex and conflicting character.

Idea generator (Plant) – has high mental and creative abilities, which gives him the opportunity to find original solutions and solve complex problems, he is literally burning with his ideas. He is original and non-standard, able to create a large number of new ideas. But he puts forward new ideas at the level of the concept, without details and details, is able to solve the most complex problems. However, if there are two of them in the team, then it is the same as if there is none.

Resource Investigator – ignites other people's ideas and promotes them, adds novelty and brings something from the outside, explores the environment for useful ideas and people. Extroverted and very sociable, it is he who can provide research about ideas, developments, resources outside his team.

Critic (Monitor Evaluator) is able to approach the matter critically, is not emotional, prudent, takes into account various possible options, makes clear decisions. He is able to evaluate competing proposals, devotes more time to the search for the truth than to achieving results, makes decisions slowly, because he thinks over all the options.

The team role **of the Company employee (Implementer)** or **implementer** – does what the team needs for the result. Conservative, prudent, has a developed sense of duty, implements ideas and plans into practical actions. Often it is he who does the work that no one wants to do.

Specialist is a team role of a dedicated and self-sufficient team member. He has exceptional professional knowledge and skills and prefers to contribute within the limits of his knowledge.

Pedant (Completer Finisher) or **Finisher** – diligent and methodical, even neurotic. Makes sure that the team does not make mistakes, looks for work that requires extreme attentiveness. Brings everything to the end and at the same time does it on time.

Good team members are good at timing when to intervene and when not to interfere or react, and they also have the ability to switch roles in time and be in different team roles, even if the role is not typical for a team member.

Reasons for creating weak teams.

High team spirit is a marginal factor and does not always guarantee success. In this case, there is a shift in emphasis – concern for a comfortable atmosphere, not for the result.

The fact is that the winning teams were not always cohesive and did not always have good relations between team members. At the same time, the mental abilities of team members are an important positive factor. The team needs to have a person with high analytical skills (Idea Generator or Critic).

Often, monotonous teams are formed from similar types of people, a homogeneous team arises, thereby eliminating the possibility of balancing team

roles. A negative factor may be the individuality of the company – corporate culture turns into standard clichés, creating the same type of collective character for all employees.

An inappropriate or uncertain distribution of team roles has a bad effect when a preliminary analysis of roles is not carried out or its results are ignored - capable people do not take a place in terms of abilities without taking initiative. Overcoming their shortcomings, employees restrain activity, for example, through remarks addressed to them. Commands remain amorphous, and roles are not fulfilled due to uncertainty or failure to conduct testing.

Conflict teams are formed when there is a Coordinator and two dominant Motivators, and the mental abilities of both Motivators are above average. A coordinator will never get leadership in such a team. Two Idea Generators in a team will not contribute to the result either.

When a Resource Researcher is in a team with other Resource Researchers and Idea Generators, but without the Soul of the Team, Pedant, Motivator and Coordinator, then the result of the activity will take the form of a loud fuss without making decisions, developing a strategy. In such a team, no one listens to anyone.

Not strong-willed commands are not able to develop ideas. Despite the fact that such teams are often united and have a great atmosphere. A resource researcher surrounded by the Soul of the team and the Workers of the company in a team where there is no Idea Generator – such a team will be so united that it will not consider any alternative strategies and ideas.

The soul of a Team that is surrounded by its own kind, as well as a Company Worker and a Pedant without a Resource Researcher, Idea Generator and Coordinator – the work of such a team will be aimed at reaching an agreement, not at achieving goals.

Also, if there are no performers and organizers in the team. An employee of the company surrounded by other Workers of the company and in the absence of an Idea Generator and a Resource Researcher – such a team has no direction of activity, so there is nothing to organize and work on.

Pedant and Resource Explorer in a team together with the Company Worker, but without the Idea Generator and Motivator. In such a team, Pedant, if he gets involved in the work at all, will only help the already slow team get bogged down in details.

Successful teams. There are four types of successful teams. Classic mixed teams are evenly balanced teams, which include almost all team roles, and there are also secondary roles and they are understandable to all team members.

Homogeneous teams made up of extroverts are people who like to work in teams from birth, who enjoy each other's presence and communication. The key to their success is a positive attitude and communication. And although in such a team, people do not always occupy certain team roles, cooperation helps them overcome problems.

Successful teams led by a superstar – the leaders of such teams have an undeniable significant advantage over their colleagues in terms of mental or creative abilities. If the leader's strategy is correct, the team moves towards victory, if not, towards defeat, but both happen rapidly.

Teams that have received the Apollo classification are a team that has a reserve of mental abilities, has significant resources and talents necessary to solve the most difficult problems. Their key to success is an active leader who surpasses other team members in mental and creative abilities.

6 factors that affect the success of a team are important:

- the first is the personality of the one who takes the place of the leader. Coordinator who knows how to work with talented team members, not against them;

- the second is the presence of one strong Idea Generator;

- the third is a good distribution of mental abilities – the most successful teams included one very smart Idea Generator, another smart Team Worker and a Coordinator with mental abilities that are slightly above average. At the same time, the mental abilities of other team members may be slightly below average;

- the fourth factor is the variety of personal qualities, which provides a wide range of team roles – this factor allows you to expand the capabilities of the team, as a result of which all team roles are available;

- the fifth is a good match between abilities and responsibilities, which is ensured through informal events;

- the sixth factor is joint teamwork to realize and eliminate imbalances, the team can evaluate itself and compensate for weaknesses.

Size of the teams. Teams consisting of more than 10 members lead to the erosion of individuality, forcing individual team members to play a "zero role".

As a rule, the core of decision-makers is distinguished – 2-4 people. Others, in one capacity or another, participate in the activities of the team. The optimal number of team members is 5-7 people. Six people was the optimal number, but teams of 5 or 7 people were equally successful, that is, an extra person did not give an advantage, and the absence of one team member was not a disadvantage.

Eight team members can be successful, but more coordination is required, the workload on the leader and the requirements for him increases significantly. Four people can also be successful if the composition is perfectly selected and all roles are occupied, but there is practically no role reserve left.

Unexpectedly, the importance of geometry and the shape of rooms and furniture on the nature of the team's work was revealed. It has been proven that it is more effective to build a room that meets the needs of an ideal team than to change the composition of the team itself.

Лекція 6. Мотивація

Мотивацію і її значення для ефективності діяльності працівників почали вивчати з середини минулого століття. Оскільки це психологічно-фізіологічний процес, що з'являється як реакція на незадоволені потреби людини, то значною мірою мотивація керує поведінкою і стимулює діяльність.

Одним з найкоротших і в той самий час вичерпних означень мотивації є таке. Мотивація – реакція особи на незадоволені потреби. Тобто те, як особа реагує, діє, думає чи відчуває у відповідь на свою незадоволеність. Мотивація буває двох типів – внутрішня і зовнішня.

Внутрішня мотивація визначається як внутрішній порив і відчуття задоволеності від процесу діяльності (рис. 4). Незалежно від того, якою б не була діяльність, що створює внутрішню мотивацію у людини – це задоволеність від самого процесу. Як найпростіший приклад такої мотивації – годування вуличних котів чи прогулювання парком, чи катання на велосипеді, чи вирощування квітів у себе в саду. Нічого з переліченого не несе примусу і не дає вигоди, але людина може все життя це робити, і просто отримувати від цього відчуття задоволеності, спокою, реалізованості, безпеки.

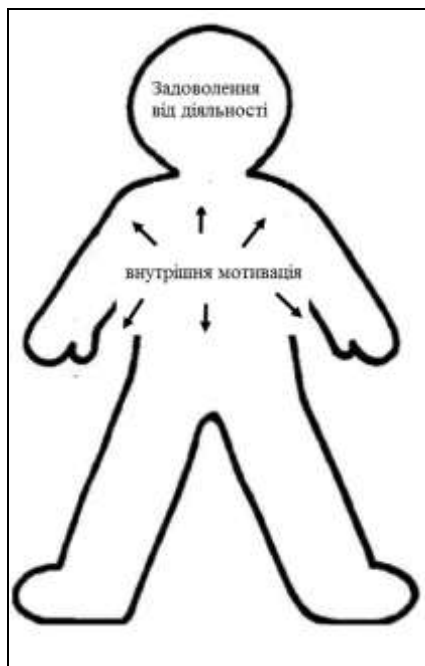


Рисунок 4 – Внутрішня мотивація

Зовнішня ж мотивація передбачає, що людину спонукають до дій ззовні (рис. 5). У випадку зовнішньої мотивації результат діяльності відкладений в часі, він зазвичай не стається одразу під час застосування дій. Саме відкладеність в часі (чого нема у разі внутрішньої мотивації,

коли відчуття задоволеності потреби виникає одразу) потребує зовнішніх мотиваторів. Можна навіть припустити, що чим далі відкладене в часі задоволення потреби, тим сильнішу мотивацію потрібно застосовувати для досягнення успішності дій. Зовнішня мотивація, не підкріплена внутрішньою, може призводити до вигорання, прокрастинації і навіть до депресії.

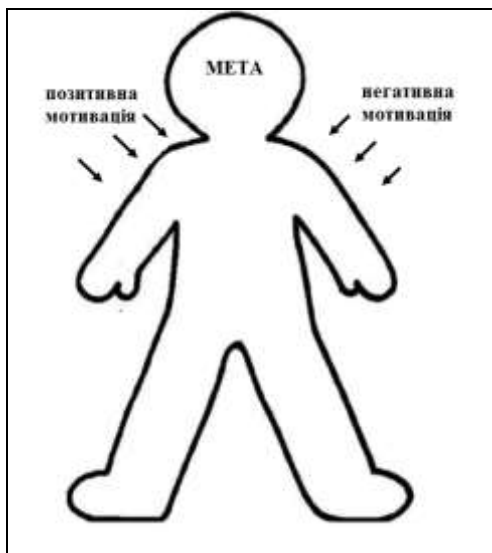


Рисунок 5 – Зовнішня мотивація

Зовнішня мотивація, зі свого боку, може бути позитивною чи негативною. Зовнішня позитивна мотивація – це оплата роботи, нагороди, грошові премії, словесна похвала, публічне визнання, залученість та долученість до загальних досягнень і так далі.

Зовнішня негативна мотивація – це описується одним словом – СТРАХ. Страх втратити досягнуте, не отримати додаткові заохочення, публічно насварити, дати догану, виключити з суспільних справ, ізолювати, страх втратити здоров'я, роботу, життя чи близьких людей. І позитивна, і негативна мотивація ефективні та дають можливість спонукати людину до діяльності й досягнення результатів. Потрібно зазначити, що в такому контексті негативна мотивація не означає щось погане чи шкідливе, це лише інструмент стимулювання, що є одним з найефективніших. Не варто ототожнювати негативну мотивацію і демотивацію. Іноді вважають, що негативна мотивація і демотивація – це одне і те саме, але це груба помилка. Демотивація – це дії або ситуація, що знищує мотивацію, викликає апатію, лень, байдужість і прокрастинацію.

Демотивація є вкрай негативною, знецінює діяльність, руйнує робочі процеси і атмосферу в колективі. Коли за ті чи інші старання, корисну ініціативу чи наднормову роботу працівник отримує у відповідь байдужість, критику чи осуд. Демотивація може виходити не лише від керівництва, яке не помічає позитивних вчинків працівника, його старань.

Демотивувати можуть і окремі колеги, і колектив загалом, як подано в таблиці 1.

Демотивація страшна тим, що один раз знецінивши, працівник назавжди змінює мотивувальну поведінку на апатію та байдужість, або навіть саботаж роботи (приклад вчинку працівника і демотивувальна реакція керівника чи колег).

Таблиця 1 – Приклади демотивації

Вчинок працівника	Демотивувальна реакція
Залишився після роботи доробити справу	Керівник заявив, що потрібно ефективніше працювати в робочий час
Зробив несвідому помилку	Публічно перед колегами отримав осуд від керівника
Прийшов у вихідний, щоб додатково попрацювати	Керівник порівняв з іншими, хто встигає працювати під час робочого часу
Приніс квіти/вазони на роботу, щоб прикрасити робоче місце	Ніхто з колег не звернув увагу і всі проігнорували хороший вчинок
Запропонував оптимізувати робочий процес	Отримав від колег осуд і статус «вискочка»
Швидше за всіх і якісно справився з роботою	Від керівника отримав додаткові обов'язки і навантаження

Потреба в зовнішній мотивації обумовлена відкладеністю в часі результату діяльності. Чим довший часовий проміжок до отримання результату, тим важливішою і сильнішою має бути мотиваційний вплив, щоб підтримувати бажання на стабільно високому рівні (рис. 6).

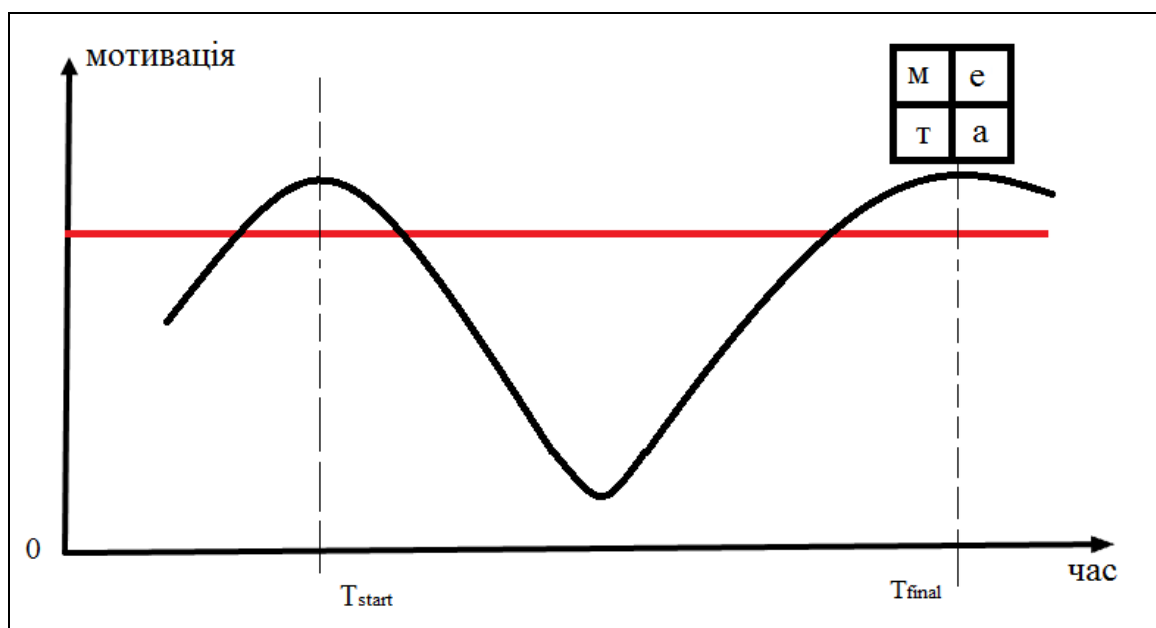


Рисунок 6 – Часова залежність рівня мотивації

Рівень мотивації не є стабільним і весь час коливається. Один з ефективних способів підтримувати мотивацію на високому рівні – це розділити результат на окремі елементи, які можуть бути досягнуті раніше. Іншими словами – розділити велику мету на частини, які швидше і легше досягаються (рис. 7).

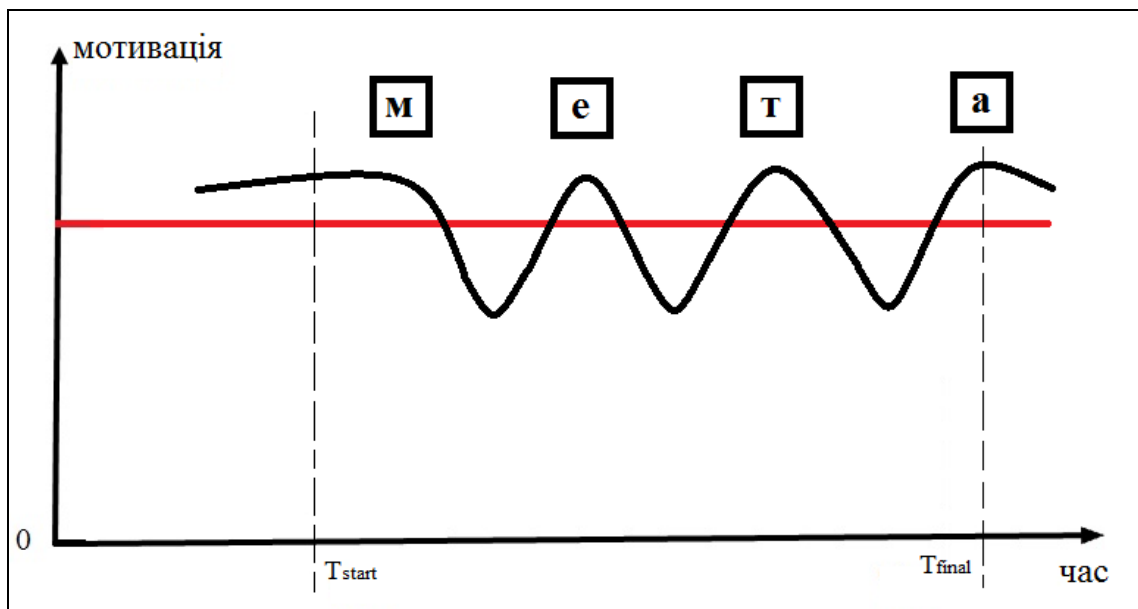


Рисунок 7 – Рівень підтримки мотивації

Таким чином можна підтримати мотивацію на достатньо високому рівні протягом всього часу діяльності.

З-поміж цілого ряду праць різних науковців, що вивчають мотивацію як психоемоційне явище, потрібно згадати роботи Ендрю Еліота та Мартіна Ковінгтона. Вони сформулювали свою концепцію мотивації як постійного руху людини ВІД і ДО (рис. 8).

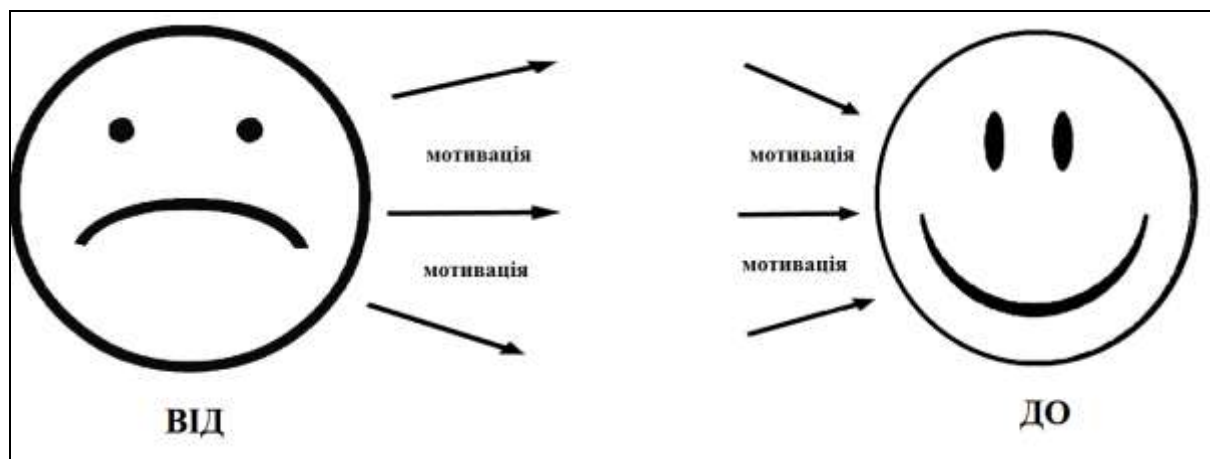


Рисунок 8 – Концепція мотивації ВІД і ДО

Людина у своїй діяльності та роботі мотивується, «втікаючи» ВІД чогось негативного, від свого незадовільного соціального чи матеріального становища, гніту, утисків, проблем – від того, що її лякає, і «прямує»

(біжить, прагне) ДО чогось омріяного і бажаного: до матеріального достатку, до здобутків, до визнання, слави чи влади. В запропонованій концепції так званий мотиваційний рух може бути як окремо або ВІД, або ДО, так і поєднано одночасно ВІД–ДО. Наприклад, людина може мати мотивацію змінити місце проживання і переїхати в інше місто чи країну, і для цього має постійну мотивацію працювати, здобувати необхідний капітал, знання, можливості – це приклад мотивації ВІД. Інший приклад мотивації – спортсмен має мотивацію зайняти перше місце на чемпіонаті, він тренується довго і важко, бере участь у менших змаганнях, тримає дієту, дотримується режиму, все щоб досягти поставлену собі мету – це мотивація ДО.

Міра, рівень мотивації людини може бути описаний формулою. Теорія менеджменту пропонує такий опис для визначення рівня мотивації:

$$M = \text{очікування щодо результатів роботи} \times \text{очікування винагороди за результат роботи} \times \text{величина винагороди.}$$

Для того, щоб працівнику задати необхідний рівень мотивації і щоб така мотивація спрацювала, працівник має розуміти, який результат має бути після виконання роботи і що за досягнення результату він отримає. Величина винагороди є у цьому випадку важливим елементом, але не єдиним і не головним. Як видно з формули, всі три показники перемножуються, тому жоден з них не може дорівнювати нулю, оскільки це обнулить і рівень мотивації.

Дуже важливо, щоб працівнику було детально і однозначно відомо всі три елементи формули, тільки тоді мотивація спрацює і буде мати стабільний і довготривалий ефект. Якщо за результатом, після завершення роботи, працівник отримає винагороду більшу, ніж він сподівався, це все одно не вплине на мотивацію, оскільки процес буде завершений. Якщо під час роботи працівник не зовсім розуміє, що має бути результатом його старань – це погано відображається на мотивації.

Досвід застосування мотиваційних стимулів засвідчує, що отримання винагороди після завершення діяльності має бути закріплено. Фінал доби, тижня чи місяця – цілком вдалі часові рамки. Щоб в подальшому мотивація ефективно спрацьовувала, щоб не траплялося вигорання, не потрібно давати нові завдання одразу після винагороди за зроблене. Необхідно дати час на «смакування» працівником його досягнення.

Мотивація, якщо вона не є внутрішньою мотивацією, з часом зменшується, згасає і зникає. Деякі прості інструменти можуть підтримати рівень мотивації на прийнятному рівні. Один з них – це переоцінка своїх планів і пріоритетів. Щомісяця, чи хоча б раз на півроку варто переглядати свої плани, щоб скорегувати і щоб освіжити їх значимість та важливість. З часом і під впливом обставин деякі пріоритети стають неактуальні, і тоді потрібно визначати нові – щоб не втратити мотивацію до дії. Навіть просте

записування вранці того, що треба зробити за день – мотивує і додає позитивних емоцій, запобігаючи втомі і вигоранню.

Ще один спосіб мотивувати себе – це сегментація великої мети. Коли ви ставите собі за мету щось грандіозне настільки, що це лякає і приводить вас до прокрастинації, то потрібно велику мету розбити на частини, менші кроки, дрібніші завдання, які вже можуть бути легко виконані. Так, виконуючи частинами, ви мотивуєтесь від того, що бачите досяжність і отримуєте мотивацію від реалізації задач.

Також добре спрацьовує для мотивації – нагадувати собі про затрачені зусилля, які ви вже зробили для досягнення бажаного результату. Оцінити, що вже зроблено, щоб побачити кроки, які залишились, впевнитись у досяжності і тим самим мотивувати себе до активних дій. Але потрібно бути обережним в оцінках, щоб не потрапити в когнітивне викривлення, описане Катериною Блюмер і Халь Аркесом – назване ними «Оманливий ефект незворотних втрат».

Когнітивне викривлення пов'язано з відчуттям шкоди, жалю за затраченими ресурсами для досягнення недосяжного. Це випадок, коли вже зрозуміло, що завершити справу не вийде, а людина продовжує і далі витрачати сили час і ресурси, оскільки відчуває жаль за тим, що було витрачено до цього. Мотивація оманливо спонукає продовжувати витрачатися. Такий стан потрібно припиняти якнайшвидше задля збереження сил енергії і мотивації. Кажучи спрощено – коли потрапив у яму, найперше, що потрібно зробити – це перестати копати.

Lecture 6. Motivation

Motivation and its importance for employee performance began to be studied in the middle of the last century. Since it is a psychological and physiological process that appears as a reaction to a person's unmet needs, motivation largely guides behavior and stimulates activity.

One of the shortest and at the same time most comprehensive definitions of motivation is the following. Motivation is a person's response to unmet needs. In other words, it is how a person reacts, acts, thinks, or feels in response to their dissatisfaction. Motivation can be of two types - internal and external.

Internal motivation is defined as an inner impulse and a feeling of satisfaction derived from the process of the activity itself (Fig. 4). Regardless of the type of activity that creates internal motivation in a person, it is the satisfaction that comes from the process itself. The simplest examples of such motivation include feeding stray cats, walking in the park, riding a bicycle, or growing flowers in one's own garden. None of these activities involve coercion or provide any benefit, yet a person may engage in them throughout their entire

life and simply receive from them a sense of satisfaction, calmness, fulfillment, and safety.

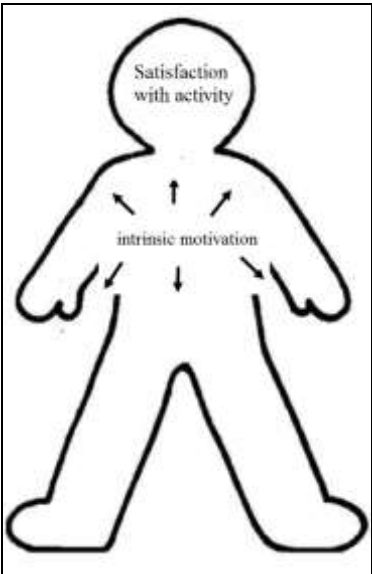


Figure 4 – Intrinsic motivation

External motivation implies that a person is driven to act by factors coming from the outside (Fig. 5). With external motivation, the result of the activity is delayed in time; it usually does not occur immediately at the moment the actions are performed. It is precisely this delay (which is absent in internal motivation, where the feeling of satisfaction appears instantly) that requires external motivators. One can even assume that the more delayed the satisfaction of a need is, the stronger the motivation must be in order to achieve successful actions. External motivation, if not supported by internal motivation, may lead to burnout, procrastination, and even depression.

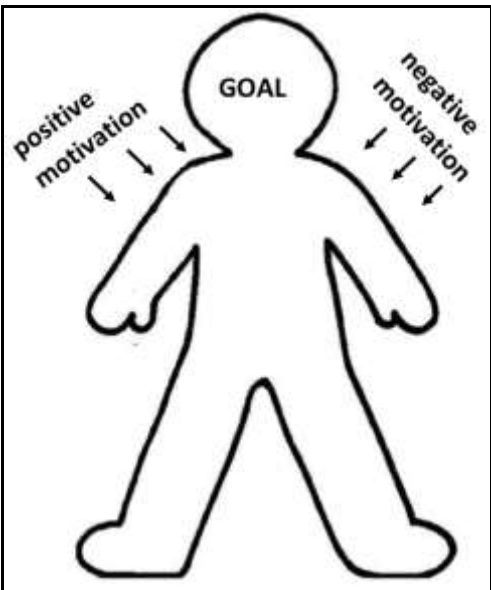


Figure 5 – External motivation

External motivation, in turn, can be either positive or negative. Positive external motivation includes payment for work, rewards, monetary bonuses, verbal praise, public recognition, involvement and participation in collective achievements, and so on.

Negative external motivation can be summed up in one word – FEAR. Fear of losing what has been achieved, not receiving additional incentives, being publicly scolded, reprimanded, excluded from social affairs, isolated, fear of losing health, a job, life, or loved ones. Both positive and negative motivation are effective and can encourage a person to take action and achieve results. It should be noted that in this context, negative motivation does not mean something bad or harmful; it is simply a tool for stimulation, and one of the most effective ones. Negative motivation should not be equated with demotivation. Sometimes people mistakenly think that negative motivation and demotivation are the same, but this is a serious error.

Demotivation refers to actions or situations that destroy motivation, causing apathy, laziness, indifference, and procrastination. Demotivation is extremely harmful: it devalues work, disrupts work processes, and damages the atmosphere in the team. It occurs when, for certain efforts, useful initiatives, or overtime work, an employee receives indifference, criticism, or condemnation in response. Demotivation can come not only from management, which fails to notice the employee’s positive actions or efforts, but also from individual colleagues or the team as a whole.

Demotivation is dangerous because once an employee’s efforts are devalued, they may permanently replace motivated behavior with apathy and indifference, or even resort to work sabotage. (Example: an employee’s action and a demotivating reaction from a manager or colleagues, as shown in Table 1).

Table 1 – Examples of demotivation

An employee’s action	A demotivating reaction
Remained after work to complete a task	The manager said that employees need to work more efficiently during work hours
Made an inadvertent mistake	Was publicly criticized by the manager in front of colleagues
Came in on a day off to do additional work	The manager compared them to colleagues who are able to finish their tasks within working hours
Brought some flowers or potted plants to work to make the workspace nicer	None of the colleagues noticed, and everyone ignored the good deed
Suggested optimizing the work process	Received criticism from colleagues and was labeled a ‘show-off’
Completed the work faster than anyone else and with high quality	Received additional responsibilities and workload from the manager

The need for external motivation is determined by the delay in the outcome of activity. The longer the time interval before achieving the result, the stronger and more significant the motivational influence must be to maintain the desire at a consistently high level (Fig. 6).

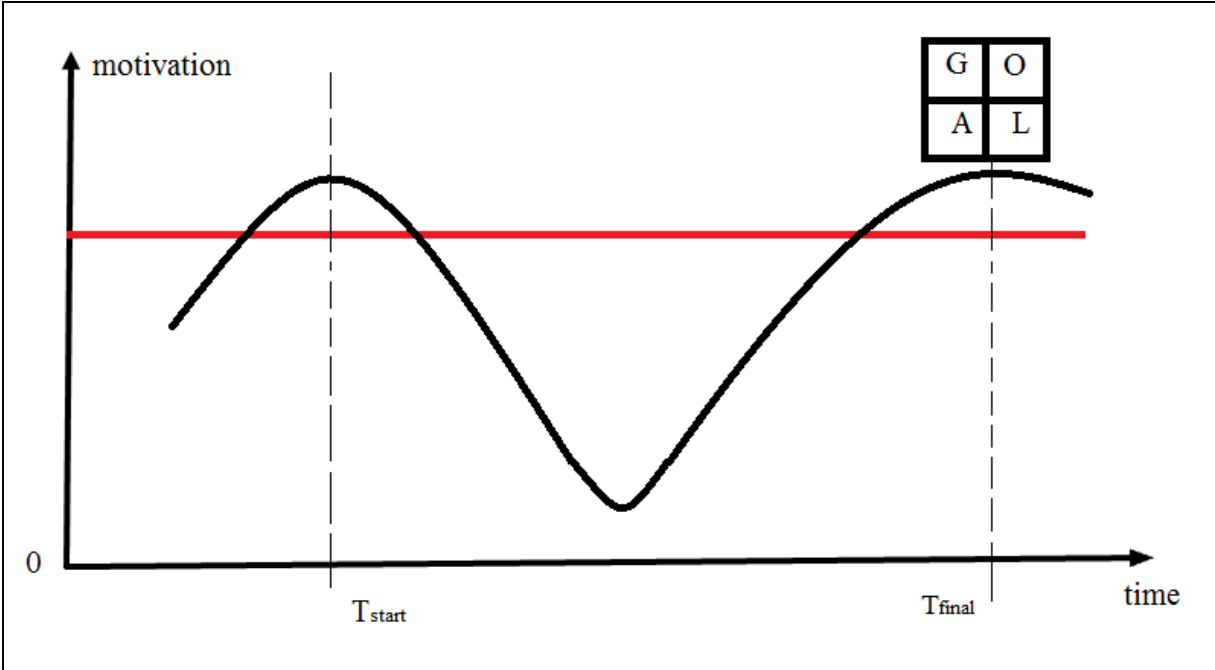


Figure 6 – Time dependence of motivation level

The level of motivation is not stable and fluctuates constantly. One of the effective ways to maintain motivation at a high level is to break the result into smaller elements that can be achieved sooner. In other words, divide a large goal into parts that can be reached more quickly and easily (Fig. 7).

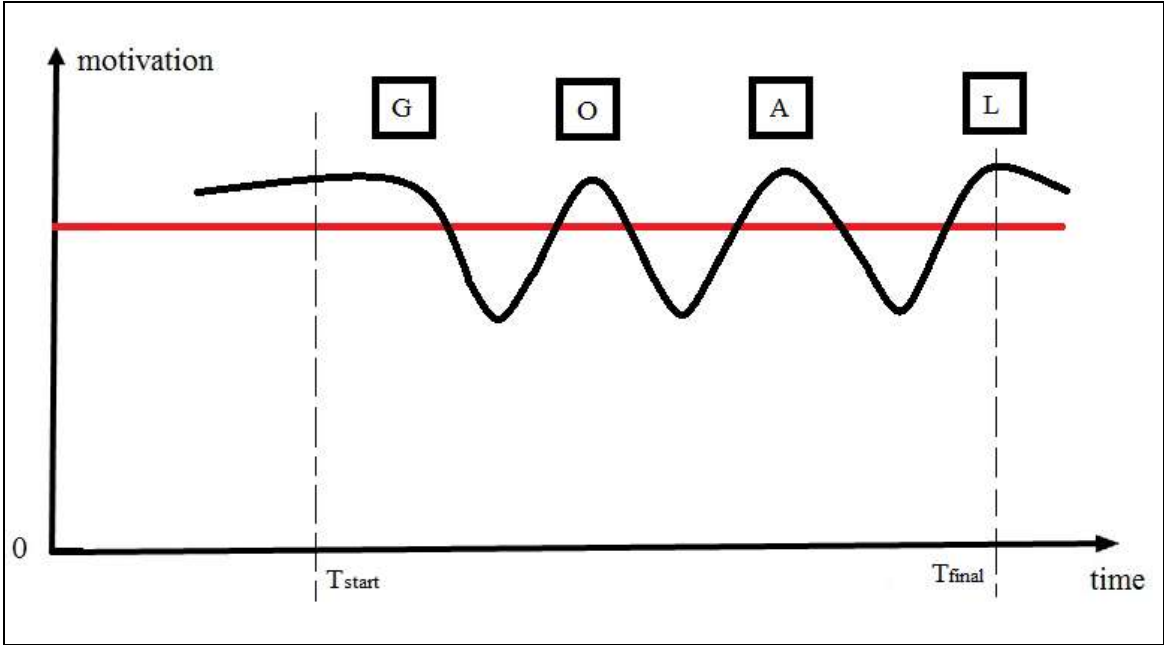


Figure 7 – Increasing motivation levels

In this way, motivation can be maintained at a sufficiently high level throughout the entire period of activity. Among a wide range of studies by various researchers who examine motivation as a psycho-emotional phenomenon, the works of Andrew Elliot and Martin Covington should be mentioned. They formulated their concept of motivation as a constant movement of a person FROM and TO (Fig. 8).

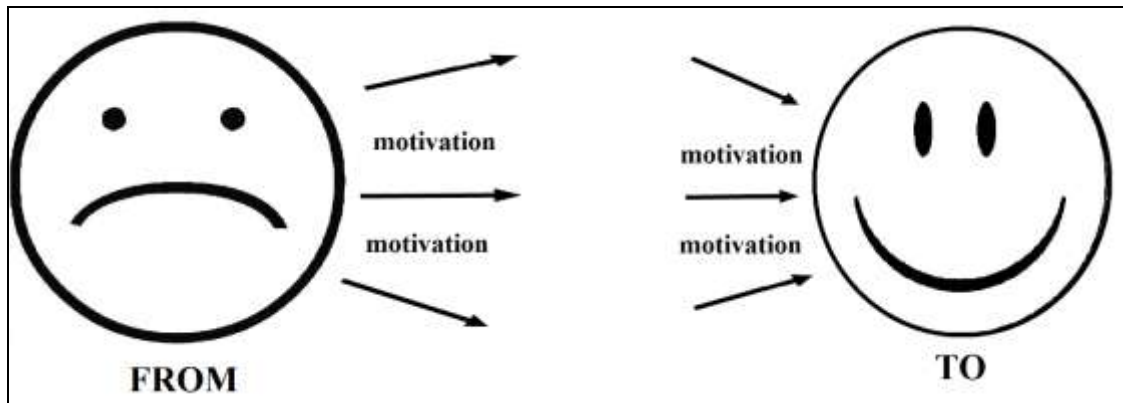


Figure 8 – Motivational movement FROM-TO

In their activities and work, a person is motivated by ‘moving away’ FROM something negative – such as an unsatisfactory social or material situation, oppression, constraints, or problems that cause fear – and by ‘moving toward’ (running, striving) TO something desired, such as material wealth, achievements, recognition, fame, or power. In the proposed concept, the so-called motivational movement can be either exclusively FROM or TO, or a combination of FROM-TO simultaneously.

For example, a person may be motivated to change their place of residence and move to another city or country, and for this, they maintain constant motivation to work, acquire the necessary capital, knowledge, and opportunities – this is an example of FROM motivation. Another example of motivation is an athlete aiming to take first place in a championship. They train long and hard, participate in smaller competitions, follow a diet, and maintain a strict regimen – all to achieve the set goal – this is TO motivation.

The degree or level of a person’s motivation can be described with a formula. Management theory offers such a description to determine the level of motivation:

$$M = \text{Expectation of work outcomes} * \text{Expectation of reward for work outcomes} * \text{Magnitude of reward}$$

In order to set the necessary level of motivation for an employee and ensure that such motivation works, the employee must understand what the expected result of the work is and what reward they will receive for achieving that result. The magnitude of the reward is an important element, but it is neither the only nor the main factor. As seen from the formula, all three indicators are

multiplied, so none of them can be equal to zero, because this would nullify the level of motivation.

It is very important that the employee clearly and unambiguously knows all three elements of the formula; only then will the motivation work and have a stable and long-term effect. If, after completing the work, the employee receives a reward greater than expected, this does not affect motivation, since the process is already completed. On the other hand, if the employee does not fully understand what the result of their efforts should be during the work, motivation suffers.

Experience with motivational incentives shows that receiving a reward after completing an activity should be reinforced. The end of the day, week, or month are suitable time frames. To ensure motivation continues to work effectively and to avoid burnout, new tasks should not be assigned immediately after rewarding the completed work. Employees should be given time to “savor” their achievement.

Motivation, if it is not intrinsic, decreases over time, fades, and eventually disappears. Some simple tools can help maintain motivation at an acceptable level. One of these tools is the reassessment of plans and priorities. Monthly, or at least once every six months, one should review their plans to adjust them and refresh their significance and importance. Over time, and under the influence of circumstances, some priorities become irrelevant, and new ones must be set to maintain motivation. Even a simple practice such as writing down daily tasks in the morning can motivate and generate positive emotions, preventing fatigue and burnout.

Another way to motivate yourself is goal segmentation. When setting a grand goal that feels overwhelming and leads to procrastination, the large goal should be divided into smaller steps or tasks that can be more easily accomplished. By completing these smaller parts, you become motivated by seeing achievable progress and derive motivation from accomplishing tasks.

It is also effective to remind yourself of the effort you have already invested in achieving the desired result. Assessing what has been done helps you see the remaining steps, verify their feasibility, and thereby motivate yourself to take active steps. However, one must be careful with such assessments to avoid the cognitive bias described by Katherine Blumer and Hal Arkes, known as the “Misleading Effect of Sunk Costs.”

This cognitive bias is associated with the feeling of loss or regret for resources already spent on an unattainable goal. When it becomes clear that the task cannot be completed, but a person continues to invest time, effort, and resources because of regret for what has already been spent, motivation misleadingly pushes them to continue. This state must be stopped as soon as possible to preserve energy and motivation. Simply put: when you have fallen into a pit, the first thing you need to do is stop digging.

Лекція 7. Вміння брати на себе відповідальність. Громадська активність

Вміння брати на себе відповідальність – це здатність людини контролювати своє життя та відповідати за свої вчинки і слова.

Ознаки людини, яка є відповідальною:

- розуміє наслідки своїх вчинків;
- готова відповідати за свої вчинки та за наслідки вчинків;
- усвідомлює, що її доля залежить лише від неї;
- готова виконувати свої обіцянки та обов'язки;
- вміє приймати рішення, які стосуються її самої та тих, хто від неї залежить;
- визнає, що причиною її вчинків та наслідків вчинків є вона сама, а не хтось інший, доля, фатум тощо.

В дуже багатьох описах вакансій роботодавці вказують, що шукають відповідального працівника. Посада може бути будь-якою – і виконавчий директор, і молодший помічник офіс-менеджера, і помічник муляра, і програміст чи адміністратор. Тим часом багато шукачів місця роботи цю саму рису вказують в своїх резюме, і невідомо, наскільки правдивою та об'єктивною є їхня самооцінка.

Керівники підприємств та компаній очікують від відповідальних працівників:

- здатність приймати самостійні рішення;
- здатність чесно визнавати свої помилки;
- здатність виправляти не тільки свої, а й чужі помилки, головне, щоб завдання була виконано якісно;
- здатність виконувати взяті на себе зобов'язання, виконувати обіцяне;
- здатність витратити додатковий час та ресурси, щоб виконати завдання.

Тому під час співбесіди менеджери з персоналу намагаються оцінити рівень розвитку цієї компетенції, ставлячи відповідні тестові запитання претенденту на вакансію.

Поняття, протилежне відповідальності – безвідповідальність. Безвідповідальність можна впізнати за такими вчинками людини:

- перекладання роботи на інших;
- ухиляння від відповідальності за свої вчинки та слова;
- небажання виконувати свої обов'язки;
- недотримання обіцянок;
- недокладання жодних зусиль з причин того, що все – фатум!

Безвідповідальна людина в підсумку втрачає в житті багато можливостей, оскільки їй не довіряють виконувати важливі завдання, керувати робочим колективом, вирішувати серйозні питання. Отже, вона

не отримує високооплачувану та перспективну роботу, не піднімається кар'єрними сходинками, не має надійних партнерів для бізнесу та душевно близьких людей для спілкування.

Відповідальність залежить від рівня зрілості людини.

Зрілість – це наявність певного рівня життєвого досвіду, який дає знання, енергію і впевненість, що взяті людиною зобов'язання будуть виконані.

Тобто людина адекватно оцінює свої ресурси (час, енергію, знання) і вирішує для себе – брати чи не брати на себе зобов'язання щодо тієї чи іншої задачі.

В різні періоди життя – різне співвідношення між рівнем відповідальності та зрілістю, оскільки воно змінюється залежно від роботи над собою та інших факторів:

1) **зріла відповідальність** – людина бере на себе зобов'язання, які здатна виконати, і виконує їх;

2) **безвідповідальність** – людина або зовсім відмовляється від будь-яких зобов'язань, або бере зобов'язання і не виконує їх;

3) **гіпервідповідальність** – людина намагається взяти на себе максимум зобов'язань, хоча неадекватно оцінює ресурси і тому не в змозі виконати заявлені задачі.

Відповідальність можна розвивати:

1) батькам в процесі виховання;

2) середовищем – місцева громада, суспільство, держава;

3) самостійно в процесі самовиховання.

Основні риси характеру, до яких належить і відповідальність, формують до 10 років. Якщо доросла людина зауважує, що є безвідповідальною і це заважає їй досягати успіху у різних сферах життя, то змінитись можна навіть у зрілому віці.

Для цього необхідно здійснити певні кроки:

1) цікавитись психологічними практиками та технологіями саморозвитку, щоб зрозуміти, як можна змінити сформований характер;

2) поставити перед собою чіткі і конкретні цілі та задачі;

3) поступово змінювати свої звичні способи дій, слова, поведінку;

4) досягнувши певних успіхів, заохотити себе приємним сюрпризом – мотивувати;

5) створити навколо себе середовище, яке стимулюватиме змінювати звички – і стимулювати самого себе до змін;

6) скласти список переваг зміни звичного способу дій і час від часу нагадувати собі про ці переваги;

7) попросити оточуючих підтримати ваші намагання змінити звички;

8) за можливості, уникати ситуацій, коли ви можете повернутись до попереднього способу дій.

Громадська активність. Участь молоді у житті суспільства

Є різні означення терміна *громадська активність*. В більшості означень громадська активність передбачає суспільно-корисну діяльність на загальне благо громади, соціальної групи, особливих певних категорій чи навіть держав і народів.

Громадська активність – це така форма соціальної активності, коли бажання змінити ситуацію на краще, не обов'язково пов'язане з власними інтересами чи зацікавленістю громадсько-активної особистості.

Громадська активність базується на свідомому бажанні людини брати участь у суспільному житті. Громадська активність особистості розглядається як природний прояв людини діяти та змінювати і уособлює собою ініціативний вплив особистості на навколишнє середовище, на інших людей і на саму себе.

Білл Клінтон у своїй книзі «Час віддавати» писав: «Ми всі маємо можливість робити великі речі. Громадська активність та готовність до служіння можуть бути могутнім чинником змін у світі».

Основні навички цієї компетенції містять здатність конструктивно спілкуватися в різних середовищах, проявляти терпимість, висловлювати і розуміти різні погляди, вести переговори з можливістю створення довіри і співпереживати. Люди мають бути в змозі впоратися зі стресом і розчаруванням, виражаючи їх у конструктивному ключі. І потрібно також усвідомлювати різницю між особистою та професійною сферами.

До громадської активності відносяться здатність ефективно взаємодіяти з іншими у вільному доступі, а також проявити солідарність і зацікавленість у вирішенні проблем, що впливають на місцеві і більш широкі спільноти. Це охоплює критичне і творче відображення і конструктивну участь в прийнятті рішень на всіх рівнях, від місцевого до національного та європейського рівня, зокрема, шляхом голосування.

Громадська активність має ґрунтуватися на знанні понять демократія, справедливість, рівність, громадянство і цивільні права, зокрема, як вони виражаються в Хартії основних прав Європейського Союзу та міжнародних декларацій і як вони застосовуються різними інститутами на місцевому, регіональному, національному, європейському та міжнародному рівнях. Вона містить знання про сучасні події, а також основні події і тенденції у національній, європейській та світовій історії. Крім того, необхідно усвідомлювати цілі, цінності та політики громадських і політичних рухів, знання а також усвідомлення різноманітності та культурної самобутності в світі.

Сучасні дослідники розглядають участь молоді у житті суспільства та розбудові держави як можливість молодих людей висловлюватися і допомагати владі у вирішенні проблем, плануванні та процесах прийняття рішень, які безпосередньо впливають на дітей і молодих людей, й щодо яких вони здатні приймати рішення.

Різними дослідниками розроблено моделі участі молоді у житті суспільства і розбудові держави на місцевому та регіональному рівнях: Ш. Арнстейн «Драбина громадянської участі», Р. Харт «Драбина участі молоді», М. Янсум, К. Беккер «Модель молодіжної участі».

За моделлю Роджера Харта, згідно з якою міра залучення до процесу прийняття рішення впливає на загальний характер участі, визначено вісім позицій, кожна з яких відповідає певному рівню участі:

1. **Маніпуляція.** Дорослі керують молоддю згідно з планом, відомим тільки самим дорослим. Молоді люди не розуміють, що відбувається. Ідеї молоді використовують, але не визнають їх суспільної і державної ролі.

2. **Декорація чи маскування проблеми.** Молоді люди можуть брати участь у заходах, але вони мають досить поверхневе уявлення про мету і зміст діяльності, їхня присутність потрібна для опосередкованої підтримки процесу. Прикладом роботи державних органів в цьому випадку є надання адресної матеріальної, гуманітарної допомоги для нейтралізації незадоволених.

3. **Символізм.** У молоді запитують думку, але вона обмежена в можливості висловити те, що дійсно думає. Зовні є враження активної діяльності і безпосередньої участі молодих людей, але насправді це все лише на словах.

4. **Інформування.** Дорослі приймають рішення та залучають молодь для виконання окремих робіт в ролі волонтерів. Молодь адекватно інформують і поважають їх погляди. Молодь усвідомлює завдання і зміст, а також власну роль. Участь є активною, добровільною і осмисленою.

5. **Консультації.** Молодь виступає повноцінним учасником на організаційному етапі, з ними радяться. Молодь повністю розуміє, що відбувається, і їх думка сприймається всерйоз. Відповідно до рекомендацій молоді формується кінцевий результат діяльності.

6. **Включення.** Ініціатива належить дорослим, але молодь залучається на всі етапи планування і реалізації проєкту. На цьому етапі у молоді формується почуття відповідальності за результат діяльності.

7. **Партнерство.** Ініціатива та виконання силами молоді. Молодь є ініціатором і виконавцем. Дорослі відіграють лише допоміжну роль. Практична реалізація може корегуватися дорослими.

8. **Делегування.** Молодь не тільки наділяється правами і повноваженнями, а й отримує можливість переймати досвід дорослих в процесі діяльності. Йдеться про такий ступінь участі, коли молодь сама ініціює, планує, реалізує, робить оцінку та відповідає за результати діяльності.

На думку Роджера Харта, важливо усвідомлювати, що кожна молода людина має можливість долучитись до процесів прийняття рішень на комфортному для неї рівні.

Зрозуміло, що таке подання участі молоді у житті суспільства та розбудові держави є спрощеним, оскільки на практиці межі розмиті і не

такі чіткі. Але така модель яскраво демонструє, як з кожною позицією збільшується участь молоді у прийнятті рішень.

Lecture 7. Ability to take responsibility. Social activity

Taking responsibility is basically the ability of a person to control their own life and to be accountable for their actions and words.

Signs of a responsible person:

- They understand the consequences of their actions.
- They are ready to answer for their actions and the results of those actions.
- They realize that their fate depends only on themselves.
- They are ready to fulfill their promises and duties.
- They can make decisions that concern them and those who depend on them.

They admit that the cause of their actions and the consequences is themselves, not someone else, fate, karma, etc.

In many job descriptions, employers write that they are looking for a responsible worker. And the job can be anything – from a CEO to a junior office manager assistant, a mason's helper, a programmer, or an administrator. At the same time, many job seekers also write this trait in their resumes, and it's not clear how true and objective their self-assessment is.

Managers and company owners expect from responsible employees:

- The ability to make independent decisions.
- The ability to honestly admit their mistakes.
- The ability to fix not only their own but also others' mistakes; the main thing is that the task is done with quality.
- The ability to fulfill taken obligations, to do what they promised.
- The willingness to spend extra time and resources to complete a task.

So, during an interview, HR managers try to check the level of this skill by asking special test questions to the candidate.

The opposite concept of responsibility is irresponsibility. You can recognize irresponsibility by these actions of a person:

- Shifting work onto others.
- Avoiding responsibility for their actions and words.
- Not wanting to do their duties.
- Not keeping promises.
- Not making any effort because they think everything is just fate!

An irresponsible person in the end loses many opportunities in life, because they are not trusted with important tasks, managing a team, or solving serious issues. So, they won't get a high-paying and promising job, won't move up the career ladder, and won't have reliable business partners or close friends.

Responsibility depends on a person's level of maturity. Maturity is having a certain level of life experience that gives knowledge, energy, and confidence that the obligations taken by the person will be fulfilled. That is, a person adequately assesses their resources (time, energy, knowledge) and decides for themselves – to take or not to take obligations for a particular task.

At different periods of life, the balance between the level of responsibility and maturity is different, as it changes depending on self-work and other factors:

Mature responsibility – a person takes on obligations they are capable of fulfilling, and fulfills them.

Irresponsibility – a person either refuses any obligations altogether, or takes obligations and doesn't fulfill them.

Hyper-responsibility – a person tries to take on a maximum of obligations, while inadequately assessing resources and therefore unable to complete the stated tasks.

Responsibility can be developed:

- By parents during upbringing.
- By the environment – the local community, society, the state.
- Independently through self-education.

The main character traits, including responsibility, are formed by about 10 years of age. If an adult notices that they are irresponsible and it prevents them from achieving success in different areas of life, they can change even at a mature age. For this, it is necessary to take certain steps:

- Get interested in psychological practices and self-development technologies to understand how to change an established character.
- Set clear and specific goals and tasks for yourself.
- Gradually change your usual ways of acting, words, behavior.
- After achieving certain successes, reward yourself with a nice surprise – motivate yourself.
- Create an environment around yourself that will stimulate changing habits – and stimulate yourself to change.
- Make a list of advantages of changing the usual way of doing things and remind yourself of these advantages from time to time.
- Ask people around you to support your attempts to change habits.
- If possible, avoid situations where you might return to your previous way of acting.

Civic activism. Youth participation in society life

There are different definitions of the term "civic activism". In most definitions, civic activism implies socially useful activity for the common good of a community, social group, specific defined categories, or even states and peoples.

Civic activism is a form of social activity where the desire to change a situation for the better is not necessarily connected with the own interests or

benefit of the civically active person. Civic activism is based on a person's conscious desire to participate in public life. The civic activism of a person is seen as a natural manifestation of a person to act and change, and embodies the initiative influence of the person on the surrounding environment, on other people, and on themselves.

Bill Clinton in his book "Giving: How Each of Us Can Change the World" wrote: "We all have the capacity to do great things. Civic activism and willingness to serve can be a powerful factor for change in the world."

The main skills of this competence include the ability to communicate constructively in different environments, to show tolerance, to express and understand different points of view, to negotiate with the possibility of building trust, and to empathize. People should be able to cope with stress and frustration, expressing them constructively. And one should also be aware of the difference between personal and professional spheres.

Civic activism includes the ability to interact effectively with others freely, as well as to show solidarity and interest in solving problems that affect local and wider communities. This includes critical and creative reflection and constructive participation in decision-making at all levels, from local to national and European level, in particular through voting. Civic activism should be based on knowledge of the concepts of democracy, justice, equality, citizenship, and civil rights, including how they are expressed in the Charter of Fundamental Rights of the European Union and international declarations and how they are applied by various institutions at local, regional, national, European, and international levels. It includes knowledge of current events, as well as key events and trends in national, European, and world history. In addition, one should be aware of the goals, values, and policies of social and political movements, knowledge and also awareness of diversity and cultural identity in the world.

Modern researchers see youth participation in society life and state building as an opportunity for young people to speak out and help the authorities in solving problems, planning, and decision-making processes that directly affect children and young people, and in which they are capable of making decisions.

Different researchers have developed models of youth participation in society life and state building at local and regional levels: S. Arnstein's "Ladder of Citizen Participation", R. Hart's "Ladder of Youth Participation", M. Jansum, K. Becker "Model of Youth Participation".

According to Roger Hart's model, where the degree of involvement in the decision-making process affects the overall nature of participation, eight positions are defined, each corresponding to a certain level of participation:

Manipulation. Adults guide youth according to a plan known only to the adults. Young people don't understand what's happening. Ideas of youth are used but their social and state role is not recognized.

Decoration or masking the problem. Young people may participate in events, but they have a rather superficial understanding of the purpose and content of the activity; their presence is needed for indirect support of the process. An example of state bodies' work in this case is providing targeted material, humanitarian aid to neutralize the dissatisfied.

Tokenism. Young people are asked for their opinion, but they are limited in the opportunity to express what they really think. Outwardly, there is an impression of active activity and direct participation of young people, but in reality, it's all just words.

Informing. Adults make decisions and involve youth to perform certain tasks as volunteers. Youth are adequately informed and their views are respected. Youth understand the task, content, and their own role. Participation is active, voluntary, and meaningful.

Consultation. Youth are full participants at the organizational stage, they are consulted. Youth fully understand what is happening, and their opinion is taken seriously. The final result of the activity is formed according to the recommendations of the youth.

Inclusion. The initiative belongs to adults, but youth are involved in all stages of project planning and implementation. At this stage, youth develop a sense of responsibility for the result of the activity.

Partnership. Initiative and implementation by youth. Youth are the initiators and executors. Adults play only a supporting role. Practical implementation can be adjusted by adults.

Delegation. Youth are not only given rights and powers but also get the opportunity to learn from the experience of adults in the process of activity. This is about such a degree of participation where youth themselves initiate, plan, implement, evaluate, and are responsible for the results of the activity.

According to Roger Hart, it is important to realize that every young person has the opportunity to join decision-making processes at a level comfortable for them.

Obviously, such a representation of youth participation in society life and state building is simplified, because in practice the boundaries are blurred and not so clear. But this model clearly shows how with each position the participation of youth in decision-making increases.

Лекція 8. Вміння надихатись новими ідеями

Вміння надихатись новими ідеями – суто лідерська особливість. Особа з чіткими лідерськими здібностями наділена також вмінням надихатись новими ідеями і або втілювати їх, або запалювати ними оточуючих, або і те, і інше.

Найчастіше лідер запалює ентузіазмом, дає вказівки і організовує людей. Тому натхненник часто і є лідер. Існує хибна думка, що з лідерськими якостями народжуються, але лідерство можна, а в сучасному світі – потрібно, виховувати.

У своїх працях американський психолог А. Маслоу так описує **вміння надихатись новими ідеями** – це творча спрямованість, природжено властива всім, але втрачається більшістю під впливом середовища. Це діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей, творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей, які відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення і входять в структуру обдарованості в ролі незалежного фактора, а також здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем.

Вміння надихатись новими ідеями передбачає наявність у особистості здібностей, мотивів, знань і умінь, завдяки яким створюється продукт, що відрізняється новизною, оригінальністю, унікальністю.

Основні риси, потрібні для продукування нових ідей – це свідомість, відповідальність, наполегливість, почуття обов'язку, високий контроль над поведінкою і емоціями, рішучість, підприємливість, схильність до ризику, соціальна сміливість.

Стів Джобс у своїх спогадах писав: «Коли мені не вистачало грошей, я сідав думати, а не біг шукати роботу, бо ідеї – то найбільший капітал».

На думку винахідника та психолога Едварда де Боно (*Edward de Bono*), автора концепції латерального мислення та теорії «Шести капелюхів мислення», вміння надихатись новими ідеями – це навичка, яку можна розвивати, вона передбачає наявність трьох речей: **мотивації, вміння мислити та навичок латерального мислення.**

Мотивація. Ідея неможлива без бажання продукувати нові ідеї. Ви маєте цього прагнути. Вирішення певних життєвих проблем може бути мотивацією. Мотивацією також може бути віра в те, що нове рішення допоможе вам з більшою легкістю, швидше чи дешевше виконувати повсякденну роботу.

Одним із надзвичайно важливих аспектів є простота. З часом наше оточення все більше і більше ускладнюється, тому іноді нам потрібно використовувати потенціал нашого розуму для пошуку простих рішень. Саме завдяки цьому і виникає мотивація.

Вміння та звичка мислити. Важливо бачити зв'язок між речами та нестандартні можливості їх поєднання, навіть коли ці зв'язки неочевидні. Саме здатність бачити неочевидні можливості є надзвичайно важливим аспектом мислення, хоча ніхто не звертає на це уваги ні в школі, ні в університеті. Інформація та логіка не здатні забезпечити нові ідеї мислення. Вони є лише частиною його.

Латеральне мислення. Термін, який занесено до Оксфордського словника англійської мови, ввів Едвард де Боно. Латеральне мислення – це свідомо креативна техніка, якої можна навчитися і завдяки якій можна генерувати нові ідеї. Вона базується на підході до людського мозку як до системи, яка здатна самоорганізовуватися та створювати асиметричні моделі. Кожен може навчитися латеральних технік і застосовувати їх.

Латеральне мислення – це техніка мислення, що передбачає непрямий і творчий підхід до розв'язання проблеми. Не з фокусу логіки та лінійного бачення, а нестандартними і різноплановими поглядами. Термін *латеральне мислення* вперше був запропонований британським лікарем та спеціалістом із творчого мислення Едвардом де Боно в його книзі «Думати по-новому: використання латерального мислення», 1967 року.

Латеральне мислення відрізняється від класичного наукового, так званого вертикального, способу мислення тим, що відмовляється від оцінок реалістичності запропонованих розв'язків проблеми. Увага в такому способі фокусується на інноваційності ідей, які можуть стати лише проміжною ланкою для згодом реальних та оригінальних розв'язків. Методика латерального мислення має на меті збільшити відкритість до нового шляхом відмови від критики нових рішень.

Запропонована Едвардом де Боно техніка шести капелюхів мислення використовується для розгляду проблеми з шести різних поглядів. Для того, щоб знайти нетривіальні рішення, пропонується мислити по-різному, подумки вдягаючи по чергово кожен з шести капелюхів і беручи різний фокус погляду (рис. 9).



Рисунок 9 – Шість капелюхів мислення

У розумінні автора методики, вдягаючи кожен з перелічених капелюхів, людина може поглянути на поставлену проблему під різними кутами зору і тим розкрити та розширити її сприйняття, щоб знайти рішення.

Едвард де Боно виділив такі основні принципи латерального мислення:

- 1) принцип усвідомлення ідей, які панують та є стереотипними;
- 2) принцип пошуку різних підходів до явищ та проблем;
- 3) принцип звільнення з-під жорсткого контролю логічного мислення;
- 4) принцип використання випадку;
- 5) принцип розуміння того, що будь-який погляд на щось – це тільки один з багатьох можливих поглядів;
- 6) принцип викладу оцінок та суджень;
- 7) принцип генерування нових підходів.

Техніка латерального мислення працює найкраще, коли вироблено всі вищезгадані звички мислення. Самі по собі латеральні техніки також можуть давати позитивний результат, але без зазначених звичок мислення вони будуть менш ефективними.

Бажання генерувати нові ідеї зазвичай з'являється як наслідок незадоволеності. Якщо ви незадоволені – це означатиме, що вам потрібно шукати спосіб змінити ситуацію. Вам необхідно або вирішити проблему, або ж покращити існуючу ситуацію.

Десять способів стимулювати нові ідеї

Ідеї змушують світ крутитися. Але придумувати по-справжньому хороші рішення важко.

Автор *Lifehacker* **Мелані Піньола** (Melanie Pinola) вибрала десять способів підстобнути ваш мозок у пошуку цікавих ідей.

1. Занудьгуйте

«Найкращий спосіб згенерувати нові ідеї – це по-справжньому занудьгувати», – радить письменник **Ніл Гейман** (Neil Gaiman). Тоді мозок захоче заповнити порожнечу або хоча б розважити вас новими думками.

2. Ізолюйте себе

Письменник-фантаст **Айзек Азімов** (Isaac Asimov) давав поради проводити більше часу наодинці зі своїми думками, оскільки присутність інших людей може пригнічувати вашу креативність. Не відволікайтеся ані на інших людей, ані на гаджети – і тоді ідеї зможуть народитися на світ. Це не означає, що в груповому брейнстормінгу немає сенсу, але обов'язково відводьте час на індивідуальні мозкові штурми.

3. З'єднайте дві ідеї, щоб отримати одну хорошу

Якщо вам ніяк не дається одна геніальна ідея, спробуйте з'єднати дві посередніх. Це як розмноження – ідеї породжують ідеї.

4. Випийте пива

Кава, як каже наука, не кращий спосіб підвищення креативності. Пиво (та інші алкогольні напої) знижують вашу сфокусованість на оточуючих речах, а це дозволяє придумувати щось більш цікаве. Тут головне – не перестаратись і мати міру.

5. Нарисуйте карту мислення

Техніка карт мислення (*mindmap*) допомагає встановлювати зв'язки між різними концепціями і заохочує виникнення нових ідей. Графічне зображення ваших думок допомагає зазирнути глибше і одночасно дивитися на речі ширше, підказує ідеї, які не прийдуть у голову, якщо ви користуєтеся тільки звичайними текстовими нотатками.

6. Поспіть

Знаєте, як буває – ви намагаєтеся заснути, і раптом мозок включається на повну котушку і винаходить щось нове? Це відомий феномен: ваша підсвідомість починає брати на себе управління, тому що ви розслабляєтеся, і вас не відволікає щось інше. Гарний час подумати про нові ідеї – перед сном.

Крім того, нові ідеї з більшою ймовірністю приходять у голову, якщо ви перериваєте свій цикл сну: прокиньтесь через 60 хвилин після початку 90-хвилинного циклу. Мозок буде в більш сонному стані, і він з меншою ймовірністю стане цензурувати ідеї, що народжуються у вас.

7. Прийміть душ

Відмінні ідеї приходять у голову в найдивніших місцях. Душ поміщає нас у полумедитативний стан. Звичайно, він не гарантує, що ви неодмінно набредете на нові думки. Але якщо ви відчуваєте, що зайшли в глухий кут, спробуйте. Якщо душ прийняти зараз немає можливості, зробіть щось схоже – наприклад, послухайте музику.

8. Прогуляйтеся

Дослідження показують, що під час прогулянки люди придумують помітно більш креативні та різноманітні рішення, і цей ефект зберігається якийсь час після прогулянки. Так що давайте, вперед – зламайте свій звичний цикл.

9. Перестаньте бути цензором

У кожного з нас завжди купа ідей, які ми ніколи не реалізуємо (і це вселяє нам почуття провини), але ми з такою ж легкістю визнаємо якісь ідеї дурними і безглуздими. Але добре подумайте, перш ніж відхилити якусь ідею. Створіть документ, куди ви будете записувати такі ідеї, не відчуваючи почуття провини і не критикуючи себе.

10. Ловіть ідеї всюди і завжди

Це найважливіше. Який сенс ідеї, яку ви придумали, а потім забули? Завжди майте з собою якийсь інструмент, котрий дозволить фіксувати ідею – додаток, блокнотик, зошит, планшет. І регулярно перечитуйте свої записи, щоб згенерувати нові ідеї.

Lecture 8. The ability to be inspired by new ideas

The ability to get inspired by new ideas is a purely leadership quality. A person with clear leadership abilities also has the ability to get inspired by new ideas and either implement them, or excite others with them, or do both.

Most often a leader inspires with enthusiasm, gives instructions, and organizes people. Therefore, an inspirer is often also a leader. There is a false belief that leadership qualities are born, but leadership can be, and in the modern world – must be, developed.

In his works, American psychologist A. Maslow describes the ability to get inspired by new ideas as a creative orientation, naturally inherent in everyone, but lost by most under the influence of the environment. It is an activity, the result of which is the creation of new material and spiritual values, the creative abilities of an individual, characterized by readiness to create fundamentally new ideas that differ from traditional or accepted ways of thinking and are part of giftedness as an independent factor, as well as the ability to solve problems that arise inside static systems.

The ability to get inspired by new ideas implies the presence in a person of abilities, motives, knowledge, and skills through which a product is created that is distinguished by novelty, originality, and uniqueness.

The main traits necessary for producing new ideas are consciousness, responsibility, persistence, a sense of duty, high control over behavior and emotions, decisiveness, entrepreneurship, risk-taking, and social courage.

Steve Jobs in his memoirs wrote: “When I didn’t have enough money, I would sit and think, not run to find a job, because ideas are the greatest capital.”

According to inventor and psychologist Edward de Bono, the author of the concept of lateral thinking and the “Six Thinking Hats” theory, the ability to get inspired by new ideas is a skill that can be developed. It requires three things: motivation, the ability to think, and lateral thinking skills.

Motivation. An idea is impossible without the desire to produce new ideas. You must want this. Solving certain life problems can be a motivation. Motivation can also be the belief that a new solution will help you do daily work more easily, faster, or cheaper.

One very important aspect is simplicity. Over time, our environment becomes more and more complicated, so sometimes we need to use the potential of our mind to find simple solutions. This is how motivation appears.

Ability and habit to think. It is important to see connections between things and unusual possibilities to combine them, even when these connections are not obvious. The ability to see non-obvious possibilities is a very important aspect of thinking, although nobody pays attention to it in school or university. Information and logic cannot provide new ideas by themselves. They are only part of thinking.

Lateral thinking. The term, entered into the Oxford English Dictionary, was introduced by Edward de Bono. Lateral thinking is a conscious creative technique that can be learned and used to generate new ideas. It is based on the approach to the human brain as a system capable of self-organizing and creating asymmetric patterns. Everyone can learn lateral techniques and apply them.

Lateral thinking is a thinking technique that involves an indirect and creative approach to solving a problem. Not from the focus of logic and linear vision, but from non-standard and diverse views. The term Lateral Thinking was first proposed by the British physician and creative thinking specialist Edward de Bono in his book "Thinking Newly: Using Lateral Thinking", 1967.

Lateral thinking differs from the classical scientific so-called vertical way of thinking in that it refuses to assess the realism of the proposed solutions to the problem. Attention in this way focuses on the innovativeness of ideas, which can only become an intermediate link for later real and original solutions. The lateral thinking technique aims to increase openness to the new by refusing to criticize new solutions.

The six thinking hats technique proposed by Edward de Bono is used to consider a problem from six different points of view.

In order to find non-trivial solutions, it is suggested to think differently, mentally putting on each of the six hats in turn and taking a different focus of view (Fig. 9). In the understanding of the author of the methodology, by putting on each of the listed hats, a person can look at the problem from many points of view and thereby reveal and expand its perception in order to find a solution.

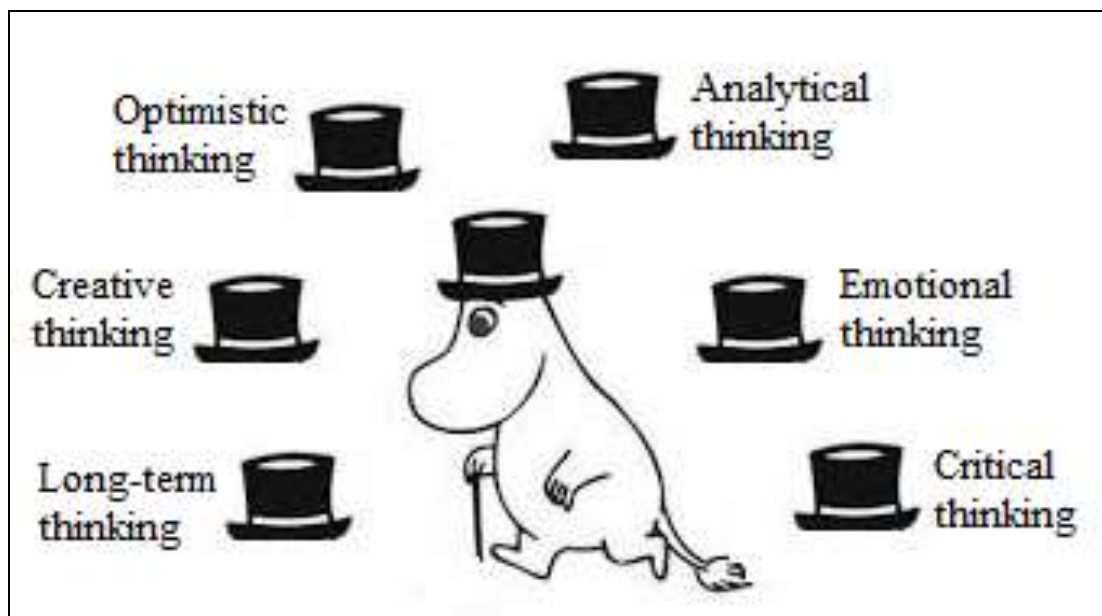


Figure 9 – Six Thinking Hats

Edward de Bono identified the following basic principles of lateral thinking:

- 1) the principle of awareness of ideas that dominate and are stereotypical;

- 2) the principle of finding different approaches to phenomena and problems;
- 3) the principle of liberation from the strict control of logical thinking;
- 4) the principle of using chance;
- 5) the principle of understanding that any point of view on something is only one of many possible points of view;
- 6) the principle of presenting assessments and judgments;
- 7) the principle of generating new approaches.

The lateral thinking technique works best when all the above thinking habits are developed. Lateral techniques alone can also give positive results, but without the mentioned thinking habits, they will be less effective.

The desire to generate new ideas usually appears as a result of dissatisfaction. If you are dissatisfied – it means you should look for a way to change the situation. You should either solve the problem or improve the existing situation.

Ten ways to stimulate new ideas. Ideas make the world turn. But coming up with really good solutions is difficult.

Lifemaker author Melanie Pinola chose ten ways to push your brain to find interesting ideas.

Get bored

“The best way to generate new ideas is to really get bored,” advises writer Neil Gaiman. Then your brain will want to fill the void or at least entertain you with new thoughts.

Isolate yourself

Science fiction writer Isaac Asimov advised spending more time alone with your thoughts, because the presence of other people can suppress your creativity. Do not get distracted by other people or gadgets – then ideas can come to life. This does not mean that group brainstorming is useless, but you should definitely allocate time for individual brain storms.

Combine two ideas to get one good idea

If one brilliant idea does not come, try combining two mediocre ones. It is like reproduction – ideas give birth to ideas.

Drink beer

Coffee, as science says, is not the best way to increase creativity. Beer (and other alcohol) reduces your focus on surrounding things, which allows you to think of something more interesting. The main thing is not to overdo it and have moderation.

Draw a mind map

The mind mapping technique helps to establish connections between different concepts and encourages the emergence of new ideas. Graphical representation of your thoughts helps to look deeper and at the same time see things more widely, suggesting ideas that will not come to mind if you only use normal text notes.

Get some sleep

You know, when you try to fall asleep and suddenly your brain starts working at full power and invents something new? This is a known phenomenon: your subconscious begins to take control because you relax and are not distracted by anything else. A good time to think about new ideas is before sleep. Also, new ideas are more likely to come if you interrupt your sleep cycle: wake up 60 minutes after the start of the 90-minute cycle. Your brain will be in a more sleepy state and will be less likely to censor the ideas being born.

Take a shower

Great ideas come to mind in the strangest places. A shower puts us in a semi-meditative state. Of course, it does not guarantee that you will definitely come up with new thoughts. But if you feel stuck, try it. If you cannot take a shower now, do something similar – for example, listen to music.

Take a walk

Research shows that while walking people come up with noticeably more creative and diverse solutions, and this effect lasts some time after the walk. So go ahead – break your usual cycle.

Stop being a censor

Each of us always has a bunch of ideas that we will never implement (and it gives us a feeling of guilt), but we just as easily consider some ideas stupid or meaningless. But think well before rejecting any idea. Create a document where you will write down such ideas without feeling guilty or criticizing yourself.

Catch ideas everywhere and always

This is the most important. What is the point of an idea you came up with and then forgot? Always have with you a tool that allows you to record an idea – an app, notebook, diary, tablet. And regularly reread your notes to generate new ideas.

Лекція 9. Організаційні вміння

Тайм-менеджмент (англ. Time management – управління часом) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проєктів та календарних подій.

Є багато авторських методик для управління часом. Одна з них – Getting Things Done (GTD) – методика Девіда Аллена, описана ним в книзі з такою ж назвою, що в перекладі означає «Впоратися зі справами». Суть методу GTD у тому, щоб записувати всі справи, які потрібно виконати, тоді розум звільняється від роботи запам'ятовування всього, що необхідно зробити, і може концентруватися на власне виконанні цих завдань. Перший етап описаного методу – це збір даних: необхідно записати всі справи, проєкти, завдання, ідеї та все, що спадає на думку, і записувати до тих пір, поки не будуть з'являтися нові думки. Це означатиме, що розум звільнився від зациклювання. Наступний етап методу – це обробка. Потрібно переглянути всі записані справи і до кожної поставити запитання – який наступний крок, що робити далі з цим конкретним завданням. І останній етап виконання – фактично метод допомагає побудувати алгоритм виконання всіх наявних справ, завдань чи проєктів, а також спонукає до практичних дій.

Також Д. Аллен поділяє задачі на гнучкі та жорсткі. Гнучкі можуть бути виконані будь-коли, а жорсткі «прив'язані» до конкретного часу, періоду.

Ще один відомий метод тайм-менеджменту Лотара Зайверта ALPEN (від аббревіатури німецьких назв ключових етапів методу):

Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – Нотувати завдання та заплановані дії;

Länge schätzen – Оцінювати тривалість виконання кожної дії;

Pufferzeiten einplanen – Включати у планування буферний час;

Entscheidungen treffen – Приймати рішення;

Nachkontrolle – Контроль за виконанням дій.

Навіть в свій час президент США Дуайт Ейзенхауер запропонував свій метод для тайм-менеджменту – метод прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера. Суть його полягала в визначенні пріоритетів серед списку всіх поточних справ. Градація проводиться за терміновістю виконання справ і за їх важливістю, як показано в таблиці 2.

Таблиця 2 – Метод прискореного аналізу

		Терміновість	
		Терміново	Не терміново
Важливість	Важливо	Зробити самому одразу	Запланувати час і виконати самому
	Не важливо	Делегувати завдання спеціалісту	Не робити і відхилити

Схожий метод із встановленням пріоритетів за допомогою аналізу «АВВ» базується на тому, що частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними, а за допомогою літер «А», «Б», «В» справи поділяються за ступенем їх важливості. Найважливіші справи «А» становлять близько 15 % від усієї кількості, а їх внесок у загальну справу становить до 65 %, відповідно на важливі справи «Б» припадає 20 %, кількість найменш важливих справ «В» становить до 65 %, а їх внесок у загальну справу близько 15 %.

Організація життєвого простору. Багатьом відома фраза Альберта Ейнштейна «Тільки дурень потребує порядку, геній панує над хаосом», проте генії народжуються раз на століття, а талановитим і працьовитим людям все ж потрібно впорядковувати своє життя.

Організувати свій життєвий простір потрібно не лише з метою покращення функціональності, а й для поліпшення емоційного стану.

Марі Кондо, авторка методики організації життєвого простору і письменниця, вважає, що кардинальна реорганізація вашого дому і вашого робочого місця спричиняє такі ж кардинальні зміни в стилі вашого життя та світогляду. Коли ви впорядковуєте і організовуєте своє оточення, ви також впорядковуєте свої справи і чітко бачите, що вам потрібно в житті, а чого потрібно позбутися, чим варто займатися, а чим ні.

Порядок навколо вас залежить від особистих цінностей, які визначають спосіб життя людини. Отож мета організації простору – це дотримання такого способу життя, який вам найбільше подобається і який одразу збільшує вашу продуктивність на роботі та вашу успішність в кар'єрі.

Зберігайте речі за категоріями, потрібно, щоб кожна річ у вас на робочому столі чи на робочому місті мала сенс і призначення, а все зайве необхідно прибрати. Важливо, щоб ваше робоче місце (стіл) мало не менш 50 % вільного простору, цей простір – для вас, для вашої творчої думки, для зменшення напруженості.

Щоб легко знаходити потрібне – кожна річ має мати своє постійне місце зберігання, чи то звичайний папір чи олівці. Оскільки мозок не може бути постійно завантажений (мозок на рівні інстинктів влаштовує собі відпочинок, коли ви переключаєтесь з одних думок на інші), у вашому навколишньому просторі мають бути речі, які допомагають розвантажувати мозок. Це може бути постер чи сімейні фото, чи сувенір, який вам нагадує щось приємне.

Час від часу перебирайте всі речі. Якщо знайдуться такі, що ви жодного разу їх не використовували – потрібно від них позбутися, і звільнити простір для того, що потрібніше.

Як відзначає М. Кондо, багато людей відчуває потребу у прибиранні під час стресу, це потреба виникає через бажання привести до порядку не просто навколишній простір, а, насамперед, власні думки і емоції. Коли ж ваш навколишній простір впорядкований, нічого не залишається як

проаналізувати свій внутрішній стан, і ви зможете побачити ті проблеми, яких уникали та вирішите їх.

Вміти управляти особистим бюджетом – це не просто вміти розтягувати кошти «від зарплати до зарплати». На жаль, більшість не вважає це вміння важливим, середня і вища освіта також не розвивають такі вміння. Проте в сучасному суспільстві вміння розпоряджатись бюджетом, планувати витрати залежно від доходів – так само важливо, як вміння читати.

Є кілька порад, дотримуючись яких можна покращити вміння розпоряджатись власними коштами і управляти бюджетом. Насамперед варто пам'ятати, що завжди потрібно витратити менше, аніж заробляєте – це дасть можливість якщо й не відкладати, то принаймні не боргувати. Така проста річ, але часто особисті витрати не фіксуються і не ведеться їх облік.

Обов'язково записуйте всі ваші витрати, щоб можна було переглядати, які основні витрати є необхідними, а які кошти були витрачені на неважливі чи непотрібні речі. Переглядайте записи і аналізуйте структуру своїх витрат, вносьте корективи.

Плануйте великі витрати заздалегідь, навіть коли йдете за щоденними покупками – складайте список, це допоможе купити все, що потрібно, і не купувати зайвого або необдуманого. Коли плануєте великі витрати, робіть пріоритетність покупок, так ви зможете купувати насамперед найпотрібніші речі, а не ті, на які вже є кошти, чи які першими трапляться для купівлі.

Всім відома фраза «гроші люблять рахунок». Справедливе твердження для тих, хто прагне вміти управляти особистим бюджетом, який потрібно ретельно аналізувати і контролювати. Контроль і облік особистих фінансів допоможе досягти поставлених цілей і стабільного фінансового стану.

Lecture 9. Organizational skills

Time management – is a set of techniques for the optimal organization of time for performing current tasks, projects, and calendar events.

There are a lot of methods for time management. One of them is Getting Things Done (GTD) – a method developed by David Allen and described in his book of the same name. The essence of the GTD method is to write down all the things that need to be done, so that the mind is freed from the task of remembering everything that needs to be done and can concentrate on actually performing these tasks. The first stage of the method is data collection - you need to write down all your tasks, projects, assignments, ideas, and everything else that comes to mind, and keep writing until no new thoughts appear. This

means that your mind is free from obsessive thinking. The next stage of the method is processing. You need to review all the recorded tasks and ask yourself a question about each one: what is the next step, what to do next with this particular task. The last stage of execution – in fact, the method helps to build an algorithm for executing all existing tasks, assignments, or projects, and also encourages practical action.

D. Allen also divides tasks into flexible and rigid ones. Flexible tasks can be performed at any time, while rigid ones are tied to a specific time or period.

Another well-known time management method is Lothar Seiberth's ALPEN (from the German abbreviations of the key stages of the method):

Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – Note down tasks and planned activities;

Längeschätzen – Estimate the duration of each activity;

Pufferzeiten einplanen – Include buffer time in planning;

Entscheidungen treffen – Make decisions;

Nachkontrolle – Control the implementation of actions.

Even US President Dwight Eisenhower once proposed his own method of time management – the Eisenhower Accelerated Analysis Method. Its essence was to prioritize a list of all current tasks. Tasks are graded according to urgency and importance, as shown in the table 2.

Table 2 – Accelerated analysis method

		Urgency	
		Urgent	Not Urgent
Importance	Important	Do it yourself at once	Plan your time and do it yourself
	Not Important	Delegate task to a specialist	Do not do and reject

A similar method of setting priorities using «ABC» analysis is based on the fact that the percentages of more important and less important matters remain unchanged, and matters are divided according to their importance using the letters A, B, and C. The most important “A” tasks account for about 15% of the total number, and their contribution to the overall task is up to 65%. Accordingly, important ‘B’ tasks account for 20%, the number of least important “C” tasks is up to 65%, and their contribution to the overall task is about 15%.

Organization of living space. Many people are familiar with Albert Einstein's phrase, “Only a fool needs order; a genius reigns over chaos.” However, geniuses are born once in a century, and talented and hard-working people still need to organize their lives.

It is necessary to organize your living space not only to improve functionality, but also to improve your emotional state.

Marie Kondo, the author of the method of organizing living space and a writer, believes that a radical reorganization of your home and your workplace leads to equally radical changes in your lifestyle and worldview. When you tidy up and organize your surroundings, you also put your affairs in order and clearly see what you need in life and what you should get rid of, what is worth doing and what is not.

The order around you depends on your personal values, which determine your lifestyle. Therefore, the purpose of organizing your space is to follow the lifestyle that you like best and that immediately increases your productivity at work and your career success.

Keep things organized by category. Every item on your desk or in your workspace should have a purpose and meaning, and anything unnecessary should be removed. Your workspace (desk) should have at least 50% free space. This space is for you, for your creative thinking, and for reducing stress.

To easily find what you need, every item should have its own permanent storage place, whether it's ordinary paper or pencils. Since the brain cannot be constantly overloaded (the brain instinctively takes a break when you switch from one thought to another), your surroundings should contain items that help to unload the brain. This could be a poster, family photos, or a souvenir that reminds you of something pleasant.

From time to time, go through all your belongings. If you find items that you have never used, get rid of them and free up space for things you need more.

As M. Kondo notes, a lot of people feel the need to clean up when they're stressed out. This need comes from wanting to tidy up not just their surroundings, but, first and foremost, their own thoughts and emotions. When your surroundings are in order, all that remains is to analyze your inner state, and you will be able to see the problems you have been avoiding and solve them.

Being able to manage your personal budget is not just about stretching your money “from paycheck to paycheck”. Unfortunately, most people do not consider this skill important, and secondary and university education does not develop such skills either. However, in modern society, the ability to manage a budget and plan expenses based on income is as important as the ability to read.

There are several tips that can help you improve your ability to manage your finances and budget. First of all, remember that you should always spend less than you earn—this will allow you to save money, or at least not get into debt. It's so simple, but often personal expenses are not recorded or tracked.

Be sure to record all your expenses so that you can see which basic expenses are necessary and which funds were spent on unimportant or unnecessary things. Review your records and analyze the structure of your expenses, make adjustments.

Plan large purchases in advance, even when you go shopping for everyday items – make a list, this will help you buy everything you need and avoid buying unnecessary or ill-considered items. When planning large purchases, prioritize

your purchases so that you can buy the most necessary items first, rather than those you already have the funds for or those that happen to be the first ones you come across.

Everyone knows the saying, “Money loves to be counted.” This is true for those who want to be able to manage their personal budget, which must be carefully analyzed and controlled. Controlling and accounting for your personal finances will help you achieve your goals and maintain a stable financial position.

Додаткові теми

Тема 1. Рекомендації з підготовки презентацій

Перед початком роботи досконало вивчіть тему, яку збираєтеся презентувати.

Інформацію, яку ви плануєте надати у своєму виступі, потрібно подавати послідовно, логічно, без різких переключень з одного питання чи теми на інше.

Продумайте сценарій виступу, яким буде супроводжуватись презентація. Можна скористатись правилом сторітелінгу: зав'язка, основний сюжет та кульмінація.

Виділяйте найважливіше: чим глобальніша ваша тема, тим важливіше знайти та виділити в ній основні акценти, щоб не перевантажувати презентацію.

Навколо виділених акцентів і буде побудована презентація, вони стануть логічним ланцюжком, який приведе до бажаних висновків.

Презентації традиційно готують у PowerPoint – це класичний сервіс для створення презентацій. Хоча все більшої популярності набувають інші онлайн сервіси (Prezo, Canva тощо), але підходи до створення презентацій універсальні та стануть у нагоді під час роботи в будь-якому сервісі.

Слайди мають бути простими.

Велика кількість елементів, переплетення ліній і нагромадження дрібних деталей на кольоровому фоні дуже втомлюють аудиторію і відволікають від основної думки презентації. Презентації багатьох світових брендів є взірцем того, що простота – це зовсім не нудно.

Не перевантажуйте слайди. Досить простого фону та одного елемента, що фокусує увагу. Так аудиторія точно зрозуміє, на що звертати увагу, і слухатимуть доповідача, а не вчитуватимуться у дрібний шрифт.

Мінімізуйте кількість слів на слайдах.

Тренд на мінімалізм вже давно захопив світ дизайну. Чим більше «повітря» і менше слів на слайдах, тим простіше та швидше їх читати. В якісній презентації не більше 3–5 слів у заголовках, короткі описи та максимально прості формулювання.

Використовуйте фотографії та графіку у високій якості. Візуальні елементи покликані підкреслювати та доповнювати зміст тексту й виступу, який супроводжує презентація. Використовуйте зображення у HD-якості з роздільною здатністю мінімум 720 p (1280×720).

Не потрібно використовувати фото з пошукових систем чи безкоштовних стокових сервісів. Таким чином ви можете порушити чиїсь авторські права або перевантажити презентацію банальними образами та недоречними сюжетами.

Використовуйте акуратні та актуальні діаграми та графіки. Не використовуйте елемент заради елемента. Перед тим, як додати таблицю або схему на слайд, переконайтеся, що вони дійсно потрібні. Іноді логічніше оформити, підбравши фото, ніж захаращувати простір таблицями та секторальними діаграмами.

Виберіть відповідні шрифти. Це важливий критерій успішної презентації. Якщо шрифт вдало підбраний, презентація виглядатиме акуратно, елегантно та сучасно.

Головне правило підбору шрифтів для презентації – це їх однорідність. Виберіть не більш як один–два шрифти та використовуйте їх на всіх слайдах: не потрібно складати складні комбінації з 3–5 і більше шрифтів, оскільки це заважатиме і переключатиме увагу аудиторії на несуттєві елементи.

Не використовуйте шрифти із засічками. Вони гірше читаються та перевантажують слайди деталями.

Важливим є також підбір кольорів для слайдів. Обов'язково, щоб вибрані відтінки вдало поєднувалися між собою. Якщо складно зробити це самотійно, використовуйте готові палітри зі спеціальних генераторів, приміром Coolors.

Правила верстки та композиції є універсальними для будь-якої презентації. Потрібно опрацювати структуру кожного слайда. Для цього використовують напрямні лінії для позначення меж, розподіляють весь текстовий контент по блоках, додають більше порожнього простору та відступів і роблять заголовки більшими за основний текст.

Переконайтеся, що всі елементи чітко вирівняні. Рівні рядки іконок чи списків виглядають презентативніше, ніж елементи, що неохайно підігнані один до одного на око без вирівнювання. Це особливо стосується списків та лінійних схем. Якщо на слайді кілька елементів, які йдуть у ряд, вирівняйте їх між собою. Використовуйте спеціальні інструменти, ніколи не намагайтеся зробити це «на око» – тут завжди оптимальнішою є математична точність програмних застосунків.

Уникайте надмірного форматування ключових моментів. Немає необхідності писати капслоком або виділяти жирним кожну тезу або слова, які здаються важливими. Що простіше будуть слайди, то краще.

Ніколи НЕ використовуйте звукові ефекти. Вильоти нових тез на слайді зі свистом чи іншим звуком колись здавалися дуже актуальним та оригінальним, але зараз цей прийом безнадійно застарів та виглядає непрофесійно. Не кажучи вже про те, що різкі, надто високі чи низькі, гучні звуки відволікають аудиторію, можуть бути неприємні слухачам, а деяких навіть налякати.

Не використовуйте помітні переходи між слайдами. Наприклад у PowerPoint є ціла добірка таких ефектів: розчинення, зсув, панорама, спалах, наплив тощо. Колись це дійсно було актуально і часто

використовувалось, але на сьогодні ці прийоми є ознакою поганого тону. Крім того, вони також відволікають увагу від основної ідеї презентації.

Topic 1. Recommendations for Preparing Presentations

Thoroughly study the topic you are going to present.

The information you plan to provide in your speech should be presented sequentially and logically, without abrupt shifts from one question or topic to another.

Plan the scenario of your presentation. You can use the storytelling rule: introduction, main plot, and culmination.

Highlight the most important points: the broader your topic, the more important it is to identify and emphasize the key aspects so as not to overload the presentation.

The presentation will be built around these highlighted points; they will form a logical chain leading to the desired conclusions.

Presentations are traditionally prepared in PowerPoint – a classic service for creating presentations. Although other online services (Prezo, Canva, etc.) have become more popular, the approaches to creating presentations are universal and will be useful in any platform.

Slides should be simple.

A large number of elements, intertwined lines, and cluttered small details on a colored background tire the audience and distract from the main message of the presentation. Presentations of many global brands demonstrate that simplicity is far from boring.

Do not overload slides. A simple background and a single element that focuses attention are enough. This ensures that the audience understands what to focus on and listens to the speaker rather than reading small text.

Minimize the number of words on slides.

The trend toward minimalism has long captured the design world. The more “space” and the fewer words on the slides, the easier and faster they are to read. In a quality presentation, headings should have no more than 3–5 words, descriptions should be short, and formulations should be as simple as possible.

Use high-quality photos and graphics. Visual elements are intended to emphasize and complement the content of the text and the accompanying speech. Use HD-quality images with a minimum resolution of 720p (1280x720).

Do not use images from search engines or free stock services. This may violate copyright or overload your presentation with banal or inappropriate images.

Use neat and relevant charts and graphs. Do not include elements for the sake of including them. Before adding a table or diagram to a slide, make sure it

is truly necessary. Sometimes it is more logical to illustrate with a photo than to clutter the space with tables and pie charts.

Choose appropriate fonts. This is an important criterion for a successful presentation. If the font is chosen correctly, the presentation will look neat, elegant, and modern.

The main rule for selecting fonts for a presentation is uniformity. Choose no more than one or two fonts and use them on all slides. Do not combine 3–5 or more fonts, as this will distract the audience's attention from the essential elements.

Do not use serif fonts. They are harder to read and overload slides with details.

Selecting colors for slides is also important. Make sure the chosen shades harmonize well with each other. If it is difficult to do this on your own, use ready-made palettes from special generators, such as Colors.

Layout and composition rules are universal for any presentation. It is necessary to plan the structure of each slide. Use guide lines to mark boundaries, divide all textual content into blocks, add more empty space and margins, and make headings larger than the main text.

Ensure that all elements are properly aligned. Even rows of icons or lists look more presentable than elements arranged haphazardly by eye without alignment. This is especially important for lists and linear diagrams. If a slide has several elements in a row, align them with each other. Use specialized tools; never try to do this by eye – mathematical precision in software applications is always optimal.

Avoid excessive formatting of key points. There is no need to write everything in capital letters or bold every phrase or word that seems important. The simpler the slides, the better.

Never use sound effects. Animations of new points appearing on a slide with a whistle or other sound may have once seemed very trendy and original, but now this technique is hopelessly outdated and looks unprofessional. Not to mention that sudden, excessively high or low, loud sounds distract the audience, may be unpleasant for listeners, and can even frighten some people.

Do not use noticeable slide transitions. For example, PowerPoint offers a whole selection of effects: fade, push, pan, flash, wipe, etc. These effects were once relevant and often used, but today they are considered poor style. Moreover, they also distract attention from the main idea of the presentation.

Тема 2. Комунікація в соціальних мережах і месенджерах

Соціальні мережі на сьогодні вплинули на людське сучасне спілкування набагато більше, ніж можна було передбачати ще десять років тому. За допомогою соціальних мереж проходить обмін інформацією, ідеями, досвідом, особистими та професійними повідомленнями. Соціальні мережі – потужний засіб комунікації, сукупність онлайн-платформ для обміну інформацією та спілкування з онлайн-спільнотою через публікації, коментарі та взаємодії один з одним.

Близько 6 мільярдів людей використовують соціальні мережі. Крім того, сьогодні інтернетом користуються приблизно 6,4 мільярда людей. Ці статистичні дані є доказом зростаючого домінування цифрових медіа і соціальних мереж у повсякденному житті.

Онлайн-комунікація надала людям інформацію, яку раніше неможливо було отримати. Це підвищило обізнаність в реальному режимі часу про те, що відбувається в інших частинах світу.

Реклама і різні продукти транслюються на платформах соціальних мереж завдяки збільшенню кількості користувачів. Сьогодні компанії покладаються на соцмережі для підвищення впізнаваності бренду, а також для просування та продажу своєї продукції. Організації можуть звертатися до клієнтів незалежно від географічних кордонів.

Соціальні мережі створили у користувачів відчуття, що вони мають ділитися всім, що роблять: від замовлень у ресторані до концертів та книг, які вони читають. Позитивна сторона цього – ми отримуємо більше інформації про різні цікаві для нас речі. Негативна – люди стають залежними від публікації моментів свого життя та бажання показувати їх кращими, ніж вони є насправді.

Вплив соціальних мереж спричинив появу нового жанру спілкування, у якому розмови відбуваються швидко, а інформація легко передається.

Залежно від категорії осіб, з якими ведеться спілкування і взаємодія у соціальних мережах, класифікують різні стилі спілкування.

Короткі повідомлення. Відхід від необмеженої кількості символів у текстових повідомленнях у 2000-х роках до сьогодні, коли приміром соціальна мережа X (Твітер) дозволяє створити допис із максимальною довжиною лише 280 символів. Повідомлення стали коротшими та лаконічнішими. Інші галузі комунікації також адаптувалися до такого обмеження контенту: наприклад, скорочені робочі нотатки, скорочене академічне спілкування між студентами та викладачами та скорочені повідомлення в рекламі.

Нефільтровані взаємодії. Соціальні мережі та взаємодія в інтернеті створюють завісу між тим, хто відправляє повідомлення і тим, хто отримує його. Взаємодії більше не відбуваються віч-на-віч, і це може призвести до

нефільтрованих розмов, оскільки люди відчують, що можуть сказати що завгодно без будь-яких наслідків.

Гіфки та смайли. Використання смайлів для ілюстрації письмового повідомлення або GIF-зображень для вираження реакції може здатися смішним і безневинним. Часто хочеться просто відповісти маленькою картинкою або забавною фотографією, що рухається, ніж думати над словесною відповіддю. А ще такі реакції можуть нести неоднозначність підтексту і призводити до непорозуміння у спілкуванні.

Вірусні повідомлення. Швидка та проста кнопка «Поділитися» на всіх платформах соціальних мереж призвела до феномену «вірусності». Повідомленнями, відео та іншим вмістом можна легко обмінюватися між платформами з мільйонами людей протягом декількох хвилин.

Створення спільнот. Використовуючи соціальні мережі, будь-хто може створити цілу спільноту, навіть не опираючись ні на ідеї, ні на концепції. Наприклад Instagram-яйце – фото звичайного курячого яйця, опубліковане в соціальній мережі Instagram, яке стало глобальним феноменом та Інтернет-мемом. Ця публікація стала найпопулярнішою публікацією в мережі Instagram та найпопулярнішою з усіх публікацій на будь-яких онлайн-медіа платформах в історії (рис. 10).

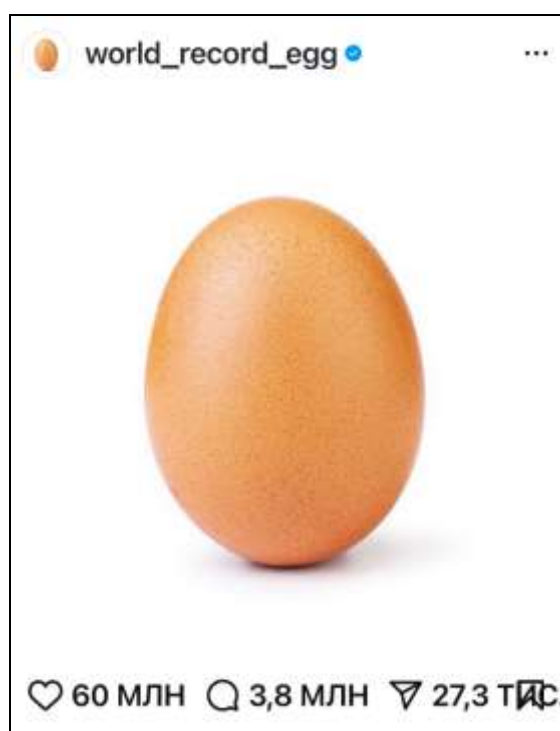


Рисунок 10– Інстаграм-яйце

Завдяки розвитку соціальних мереж компаніям більше не потрібно звертатися до споживачів через такі засоби масової інформації, як телеканали, журнали чи газети. Бренди тепер мають прямий доступ до клієнтів через соціальні мережі, вони можуть набагато швидше точно

визначати потреби клієнта та відповідним чином реагувати і пропонувати свій продукт напряму споживачу.

Рівні спілкування у соціальних мережах

Хрестоматійна теорія комунікації визначає чотири рівні спілкування: внутрішньоособистісне, міжособистісне, групове та масове.

Внутрішньоособистісне спілкування – це спілкування особи з самим собою, *міжособистісне* – між двома або більше людьми, *групове* – між членами групи, а *масове* – це спілкування з великою аудиторією через засоби масової інформації чи інші засоби комунікації. Соціальні мережі запропонували себе як інструмент, що поєднує міжособистісне спілкування та спілкування з друзями, сім'єю, колегами, знайомими та всіма іншими людьми.

Рівні спілкування у соціальних мережах можна класифікувати залежно від віддаленості чи спорідненості людей: близьке, приятельське та робоче.

Рівень 1 – близьке – близькі та рідні. Соціальні мережі стають все більш популярним способом залишатися на зв'язку з близькими, особливо тими, хто живе далеко один від одного.

Спілкування з найближчими людьми у соціальних мережах у більшості людей абсолютно відкрите. На цьому рівні спілкування можна ділитися своїми емоціями, розповідати про особисті події та використовувати всі доступні засоби комунікації.

Рівень 2 – приятельське – друзі. За допомогою соціальних мереж ми можемо знайомитися з новими людьми, підтримувати зв'язок із старими приятелями, обмінюватися інформацією та ділитися моментами зі свого життя. У спілкуванні з приятелями є дружній відтінок, можна обговорити спільні інтереси, розповісти про нове хобі та поділитися улюбленою піснею. Від таких людей можна отримати підтримку та допомогу.

Рівень 3 – робоче – робота та бізнес. Спілкування з колегами у соціальних мережах може стати ефективним способом покращення внутрішнього спілкування та співробітництва. Але для цього краще вибрати правильну соціальну комунікаційну платформу, брати активну участь в обговореннях, ділитися цінним та корисним контентом, розвивати почуття команди, слухати співрозмовника.

У спілкуванні з колегами та бізнес-партнерами ми дотримуємося професійного тону. Замість новин про нові хобі дітей або рецепт смачної вечері краще обмінюватися корисною інформацією та вирішувати робочі питання. Соціальні мережі в цьому випадку є відмінним інструментом для співпраці та розвитку професійних зв'язків. Однак, колеги часто спілкуються відкрито, використовуючи кумедні картинки і навіть емодзі й в цьому немає нічого поганого.

Topic 2. Communication in social networks and messengers

Social media has had a much greater impact on modern human communication than could have been imagined even a decade ago. Information, ideas, experiences, personal and professional messages are exchanged through social media. Social media is a powerful means of communication, a collection of online platforms for sharing information and communicating with an online community through posts, comments and interactions with each other.

About 6 billion people use social media. In addition, approximately 6.4 billion people use the Internet today. These statistics are evidence of the growing dominance of digital media and social networks in everyday life.

Online communication has provided people with information that was previously inaccessible. This has increased real-time awareness of what is happening in other parts of the world.

Advertisements and various products are broadcast on social media platforms due to the increase in the number of users. Today, companies rely on social media to increase brand awareness, as well as to promote and sell their products. Organizations can reach customers regardless of geographical boundaries.

Social media has created a feeling among users that they have to share everything they do: from restaurant orders to concerts to books they read. The positive side of this is that we get more information about various things that interest us. The negative side is that people become addicted to publishing moments of their lives and the desire to show them embellished than they really are.

The impact of social media has led to the emergence of a new genre of communication in which conversations are fast and information is easily transmitted.

Depending on the category of people with whom communication and interaction are carried out on social media, different communication styles are classified.

Short messages. The shift from unlimited text messages in the 2000s to today, where social media platforms like Twitter allow for a maximum of 280 characters. Messages have become shorter and more concise. Other areas of communication have also adapted to this content limitation: for example, shortened work notes, shortened academic communication between students and professors, and shortened messages in advertising.

Unfiltered interactions. Social media and online interactions create a veil between the sender and the receiver. Interactions are no longer face-to-face, and this can lead to unfiltered conversations because people feel they can say whatever they want without any consequences.

GIFs and emoticons. Using emoticons to illustrate a written message or GIFs to express a reaction can seem funny and innocent. Often, it's tempting to

just respond with a small picture or a funny moving photo rather than thinking through a verbal response. And such responses can carry ambiguous connotations and misunderstandings in communication.

Viral messages. The quick and easy “Share” button on all social media platforms has led to the phenomenon of “virality.” Messages, videos, and other content can be easily shared across platforms with millions of people within minutes.

Creating communities. Using social media, anyone can create an entire community without even relying on ideas or concepts. For example, the Instagram egg is a photo of a regular chicken egg posted on the social network Instagram that became a global phenomenon and an Internet meme. This post became the most popular post on Instagram and the most popular post on any online media platform in history (Fig. 10).

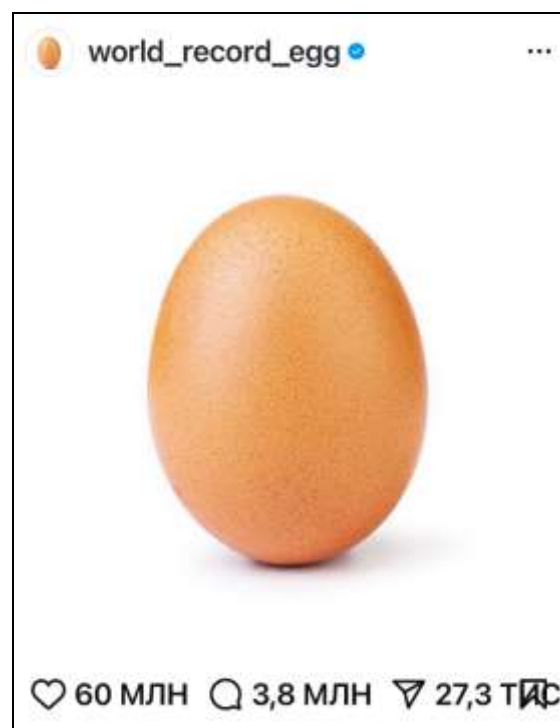


Figure 10 – Instagram-egg

Thanks to the development of social networks, companies no longer need to reach consumers through mass media such as TV channels, magazines or newspapers. Brands now have direct access to customers through social networks, they can much more quickly accurately determine the needs of the customer and respond accordingly and offer their product directly to the consumer.

Levels of communication in social networks

The classical theory of communication defines four levels of communication: *intrapersonal*, *interpersonal*, *group* and *mass*.

Intrapersonal communication is communication between a person and himself, *interpersonal* - between two or more people, *group* - between members

of a group, and *mass* - is communication with a large audience through the media or other means of communication. Social networks have proposed themselves as a tool that combines interpersonal communication and communication with friends, family, colleagues, acquaintances and all other people.

Levels of communication in social networks can be classified depending on the distance or kinship of people: close, friendly and working.

Level 1 – close – close and family. Social networks are becoming an increasingly popular way to stay in touch with loved ones, especially those who live far from each other.

Communication with the closest people in social networks is completely open for most people. At this level of communication, you can share your emotions, talk about personal events and use all available means of communication.

Level 2 – friendly – friends. With the help of social networks, we can meet new people, keep in touch with old friends, exchange information and share moments from our lives. There is a friendly tone in communication with friends, you can discuss common interests, talk about a new hobby and share your favorite song. You can get support and help from such people.

Level 3 – working – work and business. Communicating with colleagues on social networks can be an effective way to improve internal communication and cooperation. But for this it is better to choose the right social communication platform, take an active part in discussions, share valuable and useful content, develop a sense of team, listen to the interlocutor.

In communicating with colleagues and business partners, we adhere to a professional tone. Instead of news about new hobbies of children or a recipe for a delicious dinner, it is better to exchange useful information and solve work issues. Social networks in this case are an excellent tool for cooperation and development of professional relations. However, colleagues often communicate openly, using funny pictures and even emojis, and there is nothing wrong with that.

Тема 3. Резюме та CV

Що таке CV. Скорочення CV від латинського *curriculum vitae* дослівно перекладається з латиниці як життєвий шлях.

В багатьох країнах CV та Резюме відрізняються за оформленням, стилем написання та деталізацією інформації.

Головна відмінність між ними у тому, що CV містить детальнішу, порівняно з Резюме, інформацію про кандидата і може мати від двох до десяти сторінок формату А4, а часом і більше, оскільки немає прийнятого обмеження за розміром. Такий докладний опис потрібен не завжди, він потрібен, наприклад, у випадку подання на вакансії для науковців чи журналістів або дослідників.

Що таке Резюме. Для багатьох працівників, роботодавців та навіть HR концептуальна різниця між Резюме та CV стала розмитою та нечіткою. Так і в Україні, слідуючи світовим трендам, мало хто знає про різницю. Відбувається універсалізація розповіді про себе і свій досвід та вміння, Резюме стають коротшими. Кандидати на ту чи іншу посаду, що вакантна, розглядаються насамперед не як персони, а як частина загальної групи під спільною назвою «персонал».

В такій ситуації підбором персоналу на замовлення займаються переважно рекрутери, які шукають в Інтернет резюме за потрібними для роботи здібностями, за ключовими словами, і не особливо приділяють увагу другорядним деталям тієї чи іншої кандидатури.

Роботодавці часто вимагають деталізоване «розгорнуте резюме». Звісно під деталізованим розгорнутим Резюме вони мають на увазі «CV» і чекають від кандидатів докладний опис вашого життєвого шляху, освіти, вмінь і особистих якостей. Або ж навпаки, роботодавець очікує отримати коротке лаконічне, але змістовне резюме і відразу відкладає убік такі, які містять багато тексту та займають за розміром більше однієї сторінки.

Тому, у випадках, коли ви претендуєте на вакансію в українській чи зарубіжній компанії, спершу варто уточнити, що саме очікує побачити ваш потенційний роботодавець – Резюме чи CV, незалежно від того, як він це називає.

Для того, щоб розуміти і орієнтуватись в особливостях Резюме та CV, перегляньте їх порівняльні характеристики, подані в Таблиці 4.

Таблиця 4 – Порівняння Резюме та CV

Характерні відмінності	Резюме	CV
Що означає термін	З французької мови <i>résumé</i> перекладається як «скорочений виклад»	Абревіатура літер від латинського <i>curriculum vitae</i> /kəˌrɪkjʊləmˈviːtaɪ/ що перекладається як «життєвий шлях»
Де поширена назва	Поширено у Сполучених Штатах Америки та англomовній частині Канади. Навіть якщо мають на увазі CV, все одно називають Резюме	Поширено у Західній Європі та франкомовній частині Канади. У Сполучених Штатах Америки термін CV застосовується лише у галузях медицини та науки
Розмір тексту	Оптимально одна сторінка тексту формату А4	Немає обмеження у розмірі
Яка інформація вноситься	Вноситься інформація і дані, що стосуються саме тієї посади, на яку ви претендуєте, а також навичок, важливих для її отримання	Вноситься вся інформація і дані про ваш професійний та навіть життєвий шлях, про всі місця вашої роботи, навчання, підвищення кваліфікації – це широкий і докладний опис
Структура	Контактна інформація Досвід роботи Освіта Додаткова інформація	Контактна інформація Освіта Нагороди та премії Дисертація Досвід дослідницької роботи Досвід роботи Досвід викладання Публікації та презентації Участь у організаціях Позааудиторна діяльність Рекомендації Вноситься також будь-яка доцільна інформація, яка на ваш погляд допомагає підкреслити ваші професійні досягнення

<p>Сталість і незмінність</p>	<p>Постійно змінюється залежно від вакансії, на яку претендуєте. Кандидат вказує тільки те, що потрібно для конкретної посади, а решту можна навіть не вказувати. Якщо працівник є спеціалістом у декількох сферах, то цілком нормально мати декілька резюме з кожної зі спеціальностей</p>	<p>Стале і не змінюється, тому, що працівник не може змінити своє минуле. Потрібно детально описувати період навчання, вказати всі місця роботи з докладним переліком ваших обов'язків та досягнень. CV може лише доповнюватися новими досягненнями, здобуттям нового досвіду, навичок, дипломів, участі у конференціях тощо</p>
<p>Кому призначене/на кого розраховане</p>	<p>Рекрутери, кадровики, HR-спеціалісти, що мають справу з багатьма Резюме щодо різних вакансій</p>	<p>Спеціалісти з вузько направленим фахом, професіонали у будь-якій сфері, члени приймальних комісій, члени журі різних конкурсів</p>
<p>Час, необхідний для ознайомлення</p>	<p>Тривалість ознайомлення від кількох десятків секунд до хвилини часу. Як правило це побіжний перегляд з метою пошуку в Резюме того, що хоче побачити роботодавець (освіта, досвід роботи, навички, галузь діяльності тощо)</p>	<p>Немає ніяких рамок</p>
<p>Призначення</p>	<p>Привернути увагу до своєї кандидатури і якомога коротше та точніше висвітлити навички та досвід роботи, вказати всі важливі моменти кар'єри, необхідні для цієї вакансії</p>	<p>Повно й вичерпно показати досягнення протягом всіх етапів вашого професійного шляху: освіти, досвід, становлення як професіонала, особисті досягнення. Роботодавець, що читатиме CV, має зрозуміти, що ви за людина, який ви спеціаліст, розкрити характер особи та зробити висновки про потенціал як фахівця</p>

Порядок та часові рамки викладу	Зворотний порядок слідування: починається з останнього місця роботи та закінчується навчанням	Порядок викладу подій – хронологічний
Форматування тексту та оформлення	Використовуються списки, виділення, маркування, підкреслення, щоб привернути увагу до тієї чи іншої інформації та найважливіших даних	Майже ніколи не використовується виділений список. Виклад тексту нагадує розповідь від першої особи

Основні вимоги до Резюме:

- **Стислість.** За розміром тексту ідеальне резюме не має перевищувати одну сторінку тексту формату А4.

- **Оформлення.** Текст Резюме пишеться діловим стилем. Абзаци в тексті формуються по розділах, вирівнювання надрукованого тексту по ширині сторінки, друкарський шрифт переважно Times New Roman чи Arial, без зайвих деталей.

- **Грамотність.** Обов'язкова перевірка на помилки. Дайте прочитати готовий текст друзям чи знайомим. Перед відправленням або публікацією на сайті, уважно перевірте своє Резюме. Якщо у тексті Резюме помилки – це може свідчити про вашу безвідповідальність, неухважність, неосвіченість, а це погано характеризує вас для потенційного роботодавця.

- **Точність.** Коли виконуєте опис періодів навчання, роботи чи стажування, використовуйте прості та короткі формулювання, вони мають бути однозначні і точні. Коли вказуєте часові проміжки, зазвичай давніші події зазначаються з точністю до року, а недавні – з точністю до місяця.

- **Достовірність.** У своєму Резюме пишть тільки правду. Не вигадуйте того досвіду чи вміння, яких у вас насправді немає. За потреби прикрасити свої досягнення чи вміння дотримуйтесь принципу розумної доцільності.

- **Доречність.** Резюме має бути доречним до оголошеної вакансії. Корируйте своє Резюме відповідно до бажаної вакансії. Зважайте на ті аспекти, що притаманні вам та які потрібні для актуальної вакансії. Не описуйте багато про те, що не буде потрібним на новій роботі.

Зазвичай Резюме має **таку структуру:**

- **Особисті та контактні дані.** ПІБ, дата народження, номер телефону та e-mail.

- **Освіта.** Назва навчального закладу, спеціальність, рівень і ступінь освіти, дата початку та закінчення навчання або поточний курс.

- **Досвід роботи.** Попередні місця роботи. Коротко обов'язки, досягнення, дату початку та закінчення роботи, а також повну назву підприємства.

- **Практичні навички.** Навички, знання, вміння, володіння іноземними мовами, досягнення, переваги та інша інформація, яка на ваш погляд

відповідає бажаній вакансії. Не забувайте вказувати практичний досвід роботи з програмами, документами, людьми, обладнанням та інше.

- **Додаткова інформація (особисті досягнення).** Особисті якості, нагороди, перемоги, прагнення, принципи, захоплення та інтереси.

- **Бажана посада та рівень зарплати.** Вкажіть назву посади, на яку ви претендуєте, без скорочень і аббревіатур. Вкажіть очікувану оплату.

Потрібно зберігати черговість, запропоновану в структурі Резюме. Тоді найважливіша інформація йтиме в Резюме першою.

Topic 3. Resume and CV

What is a CV. CV is an abbreviation of the Latin word curriculum vitae, which literally translates from Latin as a life path.

In many countries, CV and Resume differ in design, writing style and detailing of information. The main difference between them is that CV contains more detailed information about the candidate than Resume and can have from two to ten pages of A4 format, and sometimes more, since there is no accepted size limit. Such a detailed description is not always needed, it is required, for example, when applying for vacancies for scientists or journalists or researchers.

What is a Resume. For many employees, employers and even HR, the conceptual difference between Resume and CV has become blurred and unclear. So in Ukraine, following global trends, few people know about the difference. There is a universalization of stories about yourself and your experience and skills, Resumes are becoming shorter. Candidates for a particular vacant position are considered primarily not as individuals, but as part of a general group under the common name of “personnel”.

In such a situation, recruitment, on-demand, is mainly carried out by recruiters who search the Internet for resumes by the skills required for the job, by keywords, and do not particularly pay attention to the secondary details of a particular candidacy.

Employers often require a detailed “detailed resume”. Of course, by detailed detailed resume they mean “CV” and expect candidates to provide a detailed description of your life path, education, skills and personal qualities. Or vice versa, in the opposite cases, the employer expects to receive a short, concise, but meaningful resume and immediately puts aside those that contain a lot of text and take up more than one page.

Therefore, in cases where you are applying for a vacancy in a Ukrainian or foreign company, it is first worth clarifying what exactly your potential employer expects to see - a Resume or CV, regardless of what he calls it. In order to understand and navigate the features of a Resume and CV, review their comparative characteristics presented in Table 4.

Table 4 – Comparison of Resume and CV

Characteristic differences	Resume	CV
What does the term mean?	From French, <i>résumé</i> translates as "abbreviated summary"	An abbreviation of the letters from the Latin <i>curriculum vitae</i> /kəˌrɪkjʊləmˈvi:tai/ which translates as "course of life"
Where is this term common?	Common in the United States and English-speaking Canada. Even if they mean CV, they still call it a Resume	Common in Western Europe and French-speaking Canada. In the United States, the term CV is used only in the medical and scientific fields
Text size	Optimally, one page of text in A4 format	There is no size limit
What information is included	It includes information and data related to the specific position you are applying for, as well as the skills important to obtain it	It includes all information and data about your professional and even life path, about all your places of work, education, and advanced training - this is a broad and detailed description
Structure	Contact Information Working experience Education Additional Information	Contact Information Education Awards Thesis Research Experience Working Experience Teaching Experience Publications and presentations Affiliation

		<p>Extracurricular Activities</p> <p>References</p> <p>Also include any relevant information that you feel helps highlight your professional achievements</p>
Permanence and immutability	It constantly changes depending on the vacancy you are applying for. The candidate indicates only what is required for a specific position, and the rest can be left out. If the employee is a specialist in several areas, then it is quite normal to have several resumes for each of the specialties	<p>Permanent and unchanging, because an employee cannot change his past. It is necessary to describe in detail the period of study, indicate all places of work with a detailed list of your duties and achievements.</p> <p>CV can only be supplemented with new achievements, gaining new experience, skills, diplomas, participation in conferences</p>
Who is it intended for or for whom is it intended	Recruiters, HR professionals, HR specialists dealing with many resumes for various vacancies	Specialists with a narrowly focused specialty, professionals in any field, members of admissions committees, members of juries of various competitions
The time required for reading	The duration of the review is from a few tens of seconds to a minute. As a rule, it is a cursory review in order to find in the resume what the employer wants to see (education, work experience, skills, field of activity, etc.)	There are no restrictions
Appointment	Draw attention to your candidacy and highlight your skills and work	Fully and comprehensively show achievements during all

	experience as briefly and accurately as possible, indicating all the important career points necessary for this vacancy	stages of your professional journey: education, experience, professional development, personal achievements. The employer who will read the CV must understand what kind of person you are, what kind of specialist you are, reveal the character of the person and draw conclusions about your potential as a specialist
Presentation order and time frame	Reverse order of succession: starts with the last place of work and ends with education	The order of events is chronological
Text formatting and design	Lists, highlighting, labeling, and underlining are used to draw attention to particular information and the most important data	A bulleted list is almost never used. The text is presented in a first-person narrative

Basic requirements for a Resume:

- **Conciseness.** In terms of text size, an ideal resume should not exceed one page of A4 text.

- **Formatting.** The text of the Resume is written in a business style. Paragraphs in the text are formatted by sections, the printed text is aligned along the width of the page, the font is preferably Times New Roman or Arial, without unnecessary details.

- **Literacy.** Mandatory error checking. Let your friends or acquaintances read the finished text. Before sending or publishing on the site, carefully check your Resume. If there are errors in the text of the Resume, this may indicate your irresponsibility, inattention, ignorance, and this does not characterize you well for a potential employer.

- **Precision.** When describing periods of study, work or internship, use simple and short wording, they should be unambiguous and accurate. When specifying time periods, it is common to indicate older events to the nearest year, and more recent events to the nearest month.

- **Reliability.** Write only the truth in your resume. Do not invent experiences or skills that you do not actually have. If you need to embellish your achievements or skills, follow the principle of reasonable expediency.

- **Relevance.** The resume should be relevant to the advertised vacancy. Adjust your resume accordingly for the desired vacancy. Consider those aspects that are inherent in you and that are needed for the current vacancy. Do not describe too much about what will not be needed in the new job.

Typically, a resume has the following structure:

- **Personal and contact information.** Full name, date of birth, phone number and e-mail.

- **Education.** Name of educational institution, specialty, level and degree of education, date of start and end of studies or current course.

- **Work experience.** Previous jobs. Briefly describe responsibilities, achievements, date of start and end of work, as well as the full name of the company.

- **Practical skills.** Skills, knowledge, abilities, foreign language skills, achievements, advantages and other information that, in your opinion, corresponds to the desired vacancy. Do not forget to indicate practical experience with programs, documents, people, equipment, etc.

- **Additional information (personal achievements).** Personal qualities, awards, victories, aspirations, principles, hobbies and interests.

- **Desired position and salary level.** Specify the name of the position you are applying for, without abbreviations and acronyms. Indicate the expected salary.

You should maintain the order suggested in the Resume structure. Then the most important information will follow first in the Resume.

Тема 4. Публічна промова як спосіб комунікації

В історії розвитку комунікації між людьми, чи то в діловому, професійному чи приватному спілкуванні, промови є найдавнішим способом донесення інформації, емоцій і поглядів. Ще з античності і в давніші часи шляхом виголошення промов починались й завершувались війни, створювались і гинули імперії, змінювались долі сотень тисяч людей. Від вдалого виголошення своїх тез залежала доля, а часто і життя не тільки промовця, а й способу мислення, віри, напрямку розвитку цивілізації.

В сучасному житті промови продовжують мати важливе значення, хоча і не таке критичне, як в давні роки.

Для вдалих промов важлива доречна та актуальна тема, яка дозріла і яку всі хочуть обговорювати.

Вибирайте тему, яка відповідає вашим пізнанням і інтересам. Подумайте про ті галузі знання, в яких ви маєте особливий досвід або теоретичну підготовку, поспілкуйтесь на яку-небудь цікаву тему зі своїми товаришами чи друзями, зверніться до книг, продивіться довідники, свіжі журнали і газети.

Підбирайте доречну тему. Настрій аудиторії залежить від місця і часу. В аудиторії він один, в приватному житті – інший. В побутовій ситуації слухачі сприйматимуть як досить природну річ те, що в аудиторії їм може здатися нецікавим, смішним, шокуючим.

Вибирайте тему, яка відповідає аудиторії. Тема має бути досить цікава, досить важлива, досить зрозуміла для слухачів. Для того, щоб вирішити, чи буде вона відповідати цим вимогам, необхідно мати уявлення про рівень знань слухачів, їх виховання, вік, особливі інтереси.

Вибравши тему, потрібно подумати про її формулювання. **Тема** – це те, про що йде мова. Зазвичай її формулюють словом або фразою, які вказують характер питань, що підлягають обговоренню.

Назва промови має бути ясною, чіткою, за змоги – короткою. Назва має відображати зміст виступу і обов'язково привертати увагу слухачів. Вдала назва теми виступу певним чином налаштовує аудиторію, готує її до сприйняття майбутньої промови.

Довгі назви, які містять незнайомі слова, відштовхують слухачів, іноді викликають негативне відношення до промовця.

Потрібно уникати і дуже загальних назв. Загальні назви потребують висвітлення багатьох питань, а це ораторові не завжди під силу. Тому серед слухачів будуть невдоволені, адже вони не отримають відповіді на питання, які їх цікавлять.

Існують такі поняття, як тема «розкрита» та тема «не розкрита». Тема «розкрита», коли матеріал їй відповідає, коли основна думка

промовця зрозуміла, коли вона доведена. Бажано, щоб тема мала точки зіткнення з іншими темами, апелювала до вже відомого слухачам.

Збирання матеріалу для промови

Як правило, визначивши зміст промови, матеріал до неї можна збирати з багатьох джерел. Прочитати декілька журнальних статей, використати матеріали та інформацію з них. Розкрити погляди різних авторів, порівняти та проаналізувати їх. Поспілкуватися з оточенням, занотувати думки і факти, які приходять в голову і про які прочитали.

Отже, початковий обов'язковий етап підготовки публічної промови – збір матеріалів.

Існує чотири основних джерела збирання та накопичення матеріалу:

- особистий досвід;
- роздуми і спостереження;
- інтерв'ю і бесіди;
- читання.

Не обов'язково використовувати завжди всі перелічені джерела, але за всіх умов необхідно обмірковувати питання та обов'язково заглядати в книжки.

В літературі визначено основні джерела, з яких можна черпати нові ідеї, цікаві дані, факти, приклади, ілюстрації для своєї промови.

До них відносяться:

- офіційні документи;
- наукова, науково-популярна література;
- результати соціологічних досліджень;
- довідкова література: енциклопедії, енциклопедичні довідники, довідники з різних галузей знань, лінгвістичні довідники, бібліографічні покажчики. Ці джерела доцільно використовувати для дискусій, тематично обмежених і базованих на загально визнаних авторитетних даних;
- художня література;
- статистичні дані;
- статті з газет і журналів.

Для поточної інформації можна користуватися статтями зі звичайних журналів. За більш актуальною інформацією і за матеріалами з питань, що мають місцеве значення, потрібно звертатися до місцевих ЗМІ, хоча зібрані в них дані менш надійні і солідні, ніж дані, які містяться в книгах або журналах.

Щоб промова вийшла змістовною, краще використовувати не одне джерело, а декілька.

За етапом збору настає етап осмислення і опрацювання матеріалу, встановлення логічних зв'язок, коментування. Загалом це можна назвати «інкубаційним періодом». До нього відносяться перевірка фактів і уточнення думок, їх упорядкування.

Внутрішніми передумовами плідної підготовки до промови є самоопитування («В чому причина, яка дія факту?», «Яка суть, головна думка

того, що я маю повідомити?» тощо). Постановка запитань самому собі є засобом активізації думки.

На поставлені запитання має бути знайдена і надана відповідь; черговість станів – роздуми вголос і прослуховування свого внутрішнього голосу. Ця зміна станів зазвичай веде до з'ясування думки; терпляча, систематична робота над текстом, поєднання частин, раціональна організація матеріалу і ефективна розробка означень.

Робота над конспектом, необхідним під час промови.

Перший крок – *систематизація* – це складання без всякої класифікації переліку фактів і міркувань, які були накопичені в процесі підготовки. Проводити систематизацію найкраще за допомогою карток. Компактний набір карток завжди можна розкласти перед собою на столі, «тасуючи» їх так, як вам потрібно. До того ж між двома вже знайденими цитатами можна завжди легко вставити нову картку – з новою цитатою або з власною думкою.

Під час роботи над конспектом необхідно дотримуватись таких правил. Користуйтеся повними реченнями. Існує два найбільш вживаних методи складання конспекту: короткий запис одних тільки найменувань пунктів і запис закінчених речень. Перший полягає в більш чи менш систематизованому складанні слів і окремих висловів, що формують закінчену думку.

Такий прийом з успіхом можуть застосовувати досвідчені промовці, які завдяки практиці і знанню предмета в змозі повністю утримувати в пам'яті всю послідовність промови.

Використовуйте загально визнаний спосіб означень. Кожне означення має бути розміщено в конспекті у вигляді чіткого абзацу.

Уникайте складних суджень з неоднозначним змістом. Використовуйте твердження та уникайте запитань.

Головний недолік запитальних формулювань в конспекті полягає в тому, що вони не вказують на своє відношення до головної і підлеглої тези. Саме по собі запитання – не теза, яка підлягає доведенню, бо в ній нічого не стверджується. З іншого боку – запитання не може бути опорою для головної тези, оскільки не містить певної констатації.

Необхідно скласти картки за логікою розвитку теми й переписати їх у вигляді вже звичайного тексту, щось додаючи, розширюючи, а від чогось, можливо, і відмовляючись. Другорядні тези розміщуйте після головних.

Потрібно уважно переглянути чи відповідно підібрано слова, чи відповідають вибрані слова виступу аудиторії, до якої промову буде адресовано. Чи не будуть деякі слова «випадати» з тексту стилістично? Чи дотримано логіку та доказовість думок, чи не перевантажений текст цитатами та прикладами?

Зверніть увагу на наявність елементів художності в тексті – без них текст виглядає занадто сухим.

Після складання конспект редагують. Конспект не може і не має містити весь виключно матеріал, але словесне його оформлення становить передумову, яка визначить у підсумку успіх чи неуспіх промовця.

Редагування конспекту необхідно проводити з погляду ясності, конкретики, специфіки теми, лаконічності.

Складання плану. Перш ніж розпочати роботу над композицією виступу, необхідно визначити порядок, за яким буде викладатися матеріал, тобто скласти план.

Після того, як вивчено літературу, обмірковано тему, зібрано фактичний матеріал, складається робочий план. До робочого плану вносяться формулювання окремих положень, наводяться приклади, факти, цифри, які буде використано.

Робочий план допомагає краще обміркувати структуру промови, визначити, які розділи виявились перевантаженими фактичним матеріалом, а які, навпаки, не мають прикладів, які питання потрібно пропустити, які додати тощо.

Topic 4. Public speeches as a method of communication

In the history of communication between people, whether in business, professional or private communication, speeches are the oldest way to convey information, emotions and views. Since antiquity and in ancient times, through speeches, wars began and ended, empires were created and destroyed, the fates of hundreds of thousands of people changed. The fate, and often the life, of not only the speaker, but also the way of thinking, faith, and the direction of development of civilization depended on the successful delivery of one's theses.

In modern life, speeches continue to be important, although not as critical as in ancient times.

For successful speeches, a relevant and topical topic that is ripe and that everyone wants to discuss is important.

Choose a topic that matches your knowledge and interests. Think about those areas of knowledge in which you have special experience or theoretical training, talk about some interesting topic with your colleagues or friends, turn to books, look through reference books, fresh magazines and newspapers.

Choose an appropriate topic. The mood of the audience depends on the place and time. In the audience it is one thing, in private life it is another. In everyday situations, listeners will perceive as quite natural what in the audience may seem uninteresting, funny, shocking to them.

Choose a topic that matches the audience. The topic should be interesting enough, important enough, and understandable enough for the listeners. In order to decide whether it will meet these requirements, it is necessary to have an idea

of the level of knowledge of the audience, their upbringing, age, and special interests.

Having chosen a topic, you need to think about its formulation. The topic is what is being discussed. Usually it is formulated with a word or phrase that indicates the nature of the issues to be discussed.

The title of the speech should be clear, concise, and as short as possible. The title should reflect the content of the speech and must necessarily attract the attention of the audience. A successful title of the topic of the speech in a certain way sets the audience up, prepares them for the perception of the upcoming speech.

Long titles that include unfamiliar words repel listeners, sometimes cause a negative attitude towards the speaker.

Very general titles should also be avoided. General titles require coverage of many issues, and this is not always possible for the speaker. Therefore, there will be dissatisfaction among the listeners, because they will not receive answers to the questions that interest them.

There are such concepts as a "revealed" topic and an "unrevealed" topic. A topic is "revealed" when the material corresponds to it, when the speaker's main idea is clear, when it is proven. It is desirable that the topic has points of contact with other topics, appeals to what is already known to the audience.

Collecting material for a speech.

As a rule, having determined the content of the speech, material for it can be collected from many sources. Read several magazine articles, use materials and information from them. Reveal the points of view of different authors, compare and analyze them. Communicate with others, note down thoughts and facts that come to mind and that you have read about.

So, the initial mandatory stage of preparing a public speech is the collection of materials.

There are four main sources of collecting and accumulating material:

- personal experience;
- reflections and observations;
- interviews and conversations;
- reading.

It is not necessary to always use all of the listed sources, but under all conditions it is necessary to consider the issue and be sure to look into books.

The literature identifies the main sources from which you can draw new ideas, interesting data, facts, examples, illustrations for your speech.

These include:

- official documents;
- scientific, popular science literature;
- results of sociological research;
- reference literature: encyclopedias, encyclopedic reference books, reference books in various fields of knowledge, linguistic reference books,

bibliographic indexes. It is advisable to use these sources for discussions that are thematically limited and based on generally recognized authoritative data;

- fiction;
- statistical data;
- articles from newspapers and magazines.

For current information, you can use articles from ordinary magazines. For more up-to-date information and materials on issues of local importance, you should contact the local media, although the data collected in them is less reliable and solid than the data contained in books or magazines.

To make the speech meaningful, it is better to use not one source, but several.

After the collection stage, there is a stage of understanding and processing the material, establishing logical connections, commenting. In general, this can be called the "incubation period". It includes checking facts and clarifying thoughts, arranging them.

Internal prerequisites for fruitful preparation for a speech are self-questioning ("What is the reason, what is the effect of the fact?", "What is the essence, the main idea of what I have to report?", etc.). Asking yourself questions is a means of activating thought.

The answer to the questions posed must be found and presented; the sequence of states - thinking aloud and listening to your inner voice. This change of states usually leads to clarification of the thought; patient, systematic work on the text, combining parts, rational organization of the material and effective development of definitions.

Work on the outline, which is necessary for a speech. The first step is systematization - compiling a list of facts and considerations that were accumulated during preparation without any classification. It is best to carry out systematization with the help of cards. A compact set of cards can always be laid out in front of you on the table, "shuffling" them as you need. In addition, between two already found quotes, you can always easily insert a new card - with a new quote or with your own opinion.

When working on a summary, you must adhere to the following rules. Use complete sentences. There are two most commonly used methods of compiling a summary: a short record of only the names of the points and the recording of complete sentences. The first consists in a more or less systematic compilation of words and individual expressions that form a complete thought.

This technique can be successfully used by experienced speakers who, thanks to practice and knowledge of the subject, are able to fully retain the entire sequence of the speech in memory.

Use the generally accepted method of definitions. Each definition should be placed in the summary in the form of a clear paragraph.

Avoid complex judgments with ambiguous content. Use statements and avoid questions.

The main disadvantage of interrogative formulations in a summary is that they do not indicate their relationship to the main and subordinate thesis. A question in itself is not a thesis that needs to be proven, because nothing is asserted in it. On the other hand, a question cannot be a support for the main thesis, since it does not contain a certain statement.

It is necessary to compile cards according to the logic of the development of the topic and rewrite them in the form of an already ordinary text, adding something, expanding it, and possibly abandoning something. Secondary theses should be placed after the main ones.

It is necessary to carefully review whether the words have been selected accordingly, whether the chosen words correspond to the speech, the audience to which the speech will be addressed? Will some words “fall out” of the text stylistically? Is the logic and evidence of thoughts observed, is the text not overloaded with quotes and examples.

Pay attention to the presence of elements of artistry in the text - without them the text looks too dry.

After compiling the abstract, edit it. The abstract cannot and should not contain all the material, but its verbal presentation is a prerequisite that will ultimately determine the success or failure of the speaker.

Editing the outline should be carried out from the point of view of clarity, specificity, topic specificity, brevity.

Drawing up a plan. Before starting work on the composition of the speech, it is necessary to determine the order in which the material will be presented, that is, to draw up a plan.

After the literature has been studied, the topic has been considered, and factual material has been collected, a work plan is drawn up. The work plan includes the formulation of individual provisions, examples, facts, and figures that will be used.

The work plan helps to better consider the structure of the speech, to determine which sections turned out to be overloaded with factual material, and which, on the contrary, do not have examples, which questions should be omitted, which ones should be added, etc.

Тема 5. Технічна документація як спосіб комунікації

В науковому та інженерному середовищі професійним способом комунікації і групової взаємодії є підготовка та поширення нових розробок, винаходів і досліджень у формі статей, звітів, тез конференцій та інших видів технічних звітів.

До видів технічної документації належать фахові монографії, посібники, статті, тези конференцій, докторські та кандидатські дисертаційні дослідження, магістерські та бакалаврські кваліфікаційні роботи, курсові роботи, звіти з лабораторних робіт, інструкції з використання та настанови користувача.

Підготовка та оформлення тексту технічної документації має відповідати загальним прийнятим вимогам до наукових робіт згідно з діючим державним стандартом ДСТУ 3008-2015 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Тексти технічної документації друкують шрифтом Times New Roman чорного кольору прямого накреслення через півтора–два міжрядкові інтервали з розміром кегля 14. Величину розміру шрифту для написання заголовків у рядках і заголовків у колонках таблиць та пояснювальних даних на рисунках і в таблицях встановлює на свій розсуд виконавець.

Якщо попередньо не вказано інше, то рекомендовано на сторінках тексту технічної документації застосовувати такі відступи: ширина від верхнього і нижнього – не менше ніж 2,0 см, лівого – не менше ніж 2,5 см, правого – не менше ніж 1,5 см.

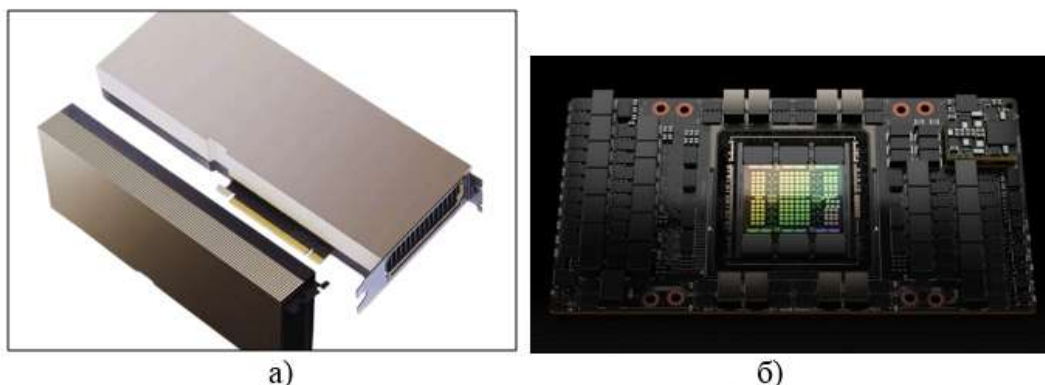
Обов'язковими елементами, присутніми в текстах технічної документації, є графічні матеріали та таблиці. Графічними матеріалами є схеми, графіки, діаграми, гістограми та інше. Такі графічні матеріали позначають словом «Рисунок» та нумерують в межах розділу дотримуючись послідовності.

Номер, назву рисунка чи пояснювальний підпис розміщують послідовно, відокремлюючи крапкою, наприклад: Рисунок 2.1 – назва (другий розділ перший рисунок), окрім рисунків, поданих у додатках. Приклад посилання на рисунок в тексті та розміщення рисунку в тексті подано нижче.

Назви рисунків мають відображати зміст, бути конкретними та стислими. Підпис назви рисунка розміщують по центру, безпосередньо під рисунком, крапка в кінці назви не ставиться.

Рисунок та його підпис мають бути розміщені на одній сторінці (рис. 11).

Центри обробки даних у всьому світі активно використовують у роботі штучний інтелект, а саме, спеціалізовані чіпи (рис. 1) для штучного інтелекту, такі приміром як NVIDIA серед яких найбільш відомі серії A100, H100, B200 і надсучасні Blackwell Ultra і Rubin [4].



а)
б)
Рисунок 1 – Графічні процесори NVIDIA: а) Nvidia Tesla A100;
б) NVIDIA прискорювач обчислень H100

Рисунок 11 – Приклад підпису рисунка

Рисунки необхідно подавати безпосередньо після тексту, в якому вони згадані вперше, або на наступній сторінці. На всі наведені рисунки в тексті мають бути посилання або в дужках (рис. 5), або по контексту, наприклад, «... як показано на рис. 5)». Якщо не дозволяють розміри ширини сторінки, то прийнятним є вертикальне розміщення рисунків за годинниковою стрілкою.

Рисунок, розмір якого більший за формат A4, рекомендується розміщувати у додатках. Рисунки відокремлюються від основного тексту зверху та знизу порожніми рядками.

Цифрову інформацію та числові дані зазвичай оформляють у вигляді таблиць. Таблицю потрібно розташовувати безпосередньо після тексту, у якому про неї згадується вперше, або допустимо розташовувати на наступній сторінці.

Якщо потрібно перенести таблицю на наступну сторінку – тематичний заголовок не повторюють, а пишуть «Продовження таблиці 1.1» і дублюють нумерацію на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті.

У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад: «див. табл. 3.3». Назву таблиці друкують з першої великої літери і розташовують над таблицею починаючи з верхнього лівого кута.

Якщо цифрові чи інші текстові дані в тому чи іншому рядку таблиці відсутні, у такому рядку ставиться прочерк.

Цифри в комірках таблиці проставляють так, щоб відповідні розряди чисел у всьому стовпці були розташовані один під одним. Кожну таблицю потрібно супроводжувати стислим аналізом або коментарем та висновками.

Приклад розміщення таблиці в тексті подано нижче (рис. 12).

У таблиці 3.3 наведено значення ймовірності появи подвійних крокових приростів з урахуванням комбінування їх однотипності.

Таблиця 3.3 – Розподіл комбінованих подвійних кроків













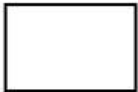
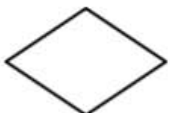
		Розподіл подвійних кроків			
		Прогнозований тип кроку	Відсоток	Тип кроку	Відсоток
Сектор кола	0°-15°		77,3%		22,70%
	15°-30°		71,80%		28,2%
	30°-45°		71,80%		28,2%
	45°-60°		77,3%		22,70%
	60°-75°		77,3%		22,70%
	75°-90°		71,80%		28,2%

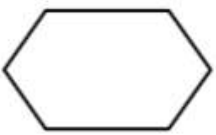




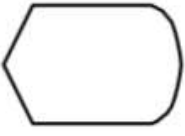



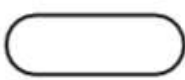

Рисунок 12 – Приклад підпису таблиці

Кількісні відношення, наведені в таблиці, у тексті не потрібно повторювати. Таблиці відділяються від основного тексту зверху та знизу одним порожнім рядком. Таблиці розташовуються в технічному тексті безпосередньо після посилання, зробленого на них. Розміщувати таблиці потрібно так, щоб інформацію в них можна було читати, не повертаючи рукопису; якщо це неможливо – то так, щоб рукопис потрібно було повернути за годинниковою стрілкою.

У технічній документіції у графічній формі подаються схеми алгоритмів за допомогою умовних графічних позначень – символів, що мають такі позначення.

Таблиця 5 – Позначення і описи процесів

Процес		Відображає функцію обробки даних будь-якого вигляду (виконання певної операції або групи операцій, що приводить до зміни значення, форми або розміщення інформації або до визначення, по якому з декількох напрямів потоку слід рухатися)
Рішення		Відображає рішення або функцію перемикача типу, що має один вхід і ряд альтернативних виходів, один і лише один з яких може бути активізований після обчислення умов, визначених усередині цього символу. Відповідні результати обчислення можуть бути записані по сусідству з лініями, що відображають ці шляхи.

Модифікація		Відображає модифікацію команди або групи команд з метою дії на деяку подальшу функцію (установка перемикача, модифікація індексного регістра або ініціалізація програми).
Зумовлений процес		Відображає зумовлений процес, що складається з однієї або декількох операцій або кроків програми, які визначені в іншому місці (у підпрограмі, модулі).
Введення-виведення		Відображає перетворення даних у форму, придатну для обробки (введення) або відображення результатів обробки (виведення).
Документ		Відображає дані, представлені на носіїв в легкій для читання формі (машинограма, документ для оптичного або магнітного читання, мікрофільм, рулон стрічки з підсумковими даними, бланки введення даних).
Пристрій з прямим доступом		Відображає дані, що зберігаються, в пристрої, що запам'ятовує, з прямим доступом (магнітний диск, магнітний барабан, гнучкий магнітний диск).
Дисплей		Відображає введення-виведення даних, якщо безпосередньо підключений до процесора пристрій відтворює дані і дозволяє операторові ЕОМ вносити зміни в процес їх обробки.
Канал зв'язку		Відображає передачу даних по каналу зв'язку.
Лінія потоку		Відображає потік даних або управління.
З'єднувач		Відображає вихід в частину схеми і вхід з іншої частини цієї схеми і використовується для обриву лінії і продовження її в іншому місці. Відповідні символи-з'єднувачі повинні містити одне і те ж унікальне позначення.
Термінатор		Відображає вихід в зовнішнє середовище і вхід із зовнішнього середовища (початок або кінець схеми програми, зовнішнє використання і джерело або пункт призначення даних).
Коментар		Символ використовують для додавання описових коментарів або записів пояснень в цілях пояснення або приміток. Пунктирні лінії в символі коментарю пов'язані з відповідним символом або можуть обводити групу символів. Текст коментарів або приміток повинен бути поміщений біля обмежуючої фігури.

У текстах технічної документації в багатьох випадках використовуються формули. У процесі використання формул потрібно дотримуватися таких техніко-орфографічних правил. В самому тексті технічної документації допускається записувати нескладні або допоміжні формули з декількома змінними чи коефіцієнтами. Основні формули розміщують в окремому рядку. Допускається розміщувати кілька коротких однотипних формул, відокремлених від тексту, в одному рядку.

Нумерацію формул проводять у межах розділу арабськими цифрами. Нумерація формул вказується в одному рядку з формулою у круглих дужках праворуч з самого краю рядка.

У текстах технічної документації посилання на формули задають порядковим номером формули в круглих дужках, наприклад: «... у формулі (5)». Під формулою наводять пояснення значень символів та числових коефіцієнтів в тій послідовності, в якій вони йшли у формулі. Значення такого символу або числового коефіцієнта подають з нового рядка, починаючи речення зі слова «де» без абзацу та двокрапки. Приклад подано на рисунку 13.

<p>В 1901 році Хельге фон Кох показав, що гіпотеза Рімана еквівалентна такому твердженню про розподіл простих чисел:</p> $\pi(x) = \text{Li}(x) + O(\sqrt{x} \ln x) \text{ за } x \rightarrow \infty, \quad (1.2)$ <p>де $\text{Li}(x) = \int_2^x \frac{1}{\ln t} dt$ – інтегральний логарифм.</p>

Рисунок 13 – Приклад розміщення формул

Список використаних у підготовці джерел (або список літератури) у текстах технічної документації потрібно розміщувати або в порядку появи згадування посилань у тексті, або за алфавітом. Бібліографічний опис літературних джерел складають відповідно до діючих стандартів з бібліотечної та видавничої справи: ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Приклади оформлення бібліографічного опису різних видів літератури у списку використаних джерел (тези конференції, книга, сайт).

Тези конференції:

1. Мельник О. В., Романюк О. Н., Відхилення від ідеального відрізка прямої на квадратному та на гексагональному растрі // Наукові горизонти ххі століття: мультидисциплінарні дослідження: матеріали Міжнародної наукової конференції, м.Ужгород, (16-17 травня 2024 р.). Ужгород; Київ, 2024. С. 610-614.

Книга:

2. Мельник О. В., Романюк О. Н. Методи та засоби формування графічних примітивів на гексагональному растрі : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2024. 144 с.

Сайт:

3. Intel Architecture Software Developer's Manuals. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.intel.com/design/.../manuals/

Topic 5. Technical documentation as a method of communication.

In the scientific and engineering environment, a professional way of communication and group interaction is the preparation and dissemination of new developments, inventions and research in the form of articles, reports, conference abstracts and other types of technical reports.

Types of technical documentation include professional monographs, manuals, articles, conference abstracts, doctoral and candidate dissertation research, master's and bachelor's qualification theses, coursework, laboratory reports, instructions for use and user guides.

Preparation and design of the text of technical documentation must comply with the generally accepted requirements for scientific works in accordance with the current state standard DSTU 3008-2015 "Documentation. Reports in the field of science and technology. Structure and rules of design".

The texts of technical documentation are printed in Times New Roman font in black, straight line through one and a half to two line intervals with a font size of 14. The font size for writing headings in rows and headings in columns of tables and explanatory data in figures and tables is set at the discretion of the performer.

Unless otherwise specified, it is recommended to use the following indents on the pages of the text of technical documentation: width from the top and bottom - not less than 2.0 cm, left - not less than 2.5 cm, right - not less than 1.5 cm.

The mandatory elements present in the texts of technical documentation are graphic materials and tables. Graphic materials are schemes, graphs, diagrams, histograms, etc. Such graphic materials are designated by the word "fig." and numbered within the section in sequence.

The number, title of the figure or explanatory caption is placed sequentially, separated by a period, for example: Fig. 2.1. (second section first figure), except for figures presented in the appendices. An example of a reference to a figure in the text and the placement of a figure in the text is given below.

Figure titles should reflect the content, be specific and concise. The caption of the figure title is placed in the center, directly below the figure, a

period is not placed at the end of the title. The figure and its caption should be placed on the same page (Fig. 11).

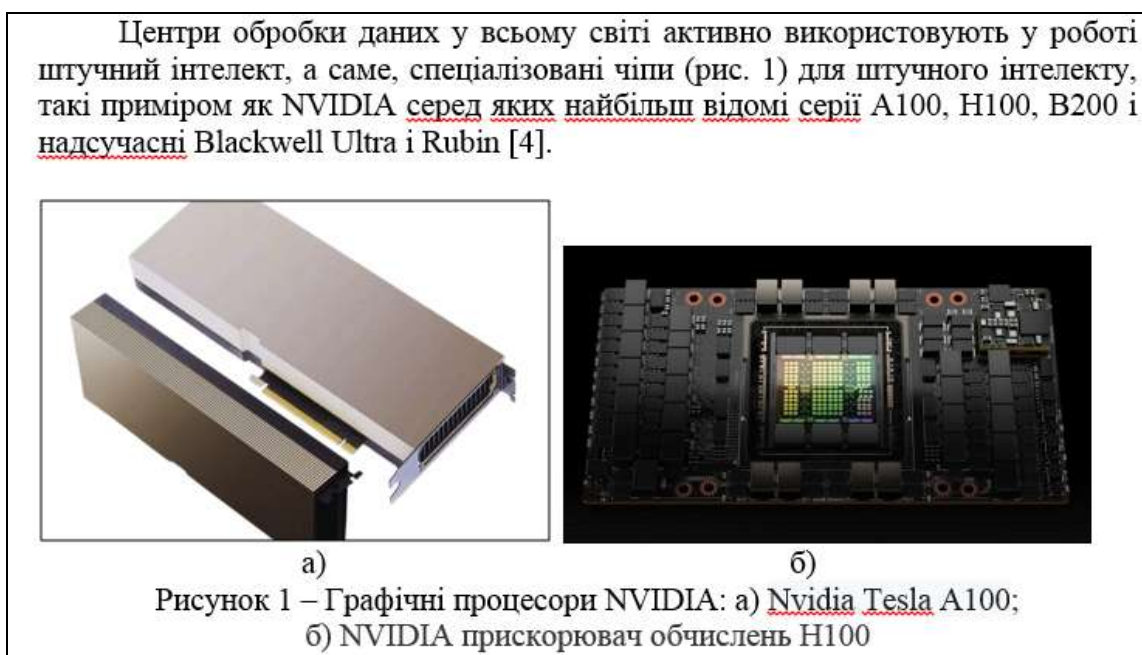


Figure 11 – Example of a figure caption

Figures should be presented immediately after the text in which they are first mentioned, or on the next page. All figures in the text should be referenced either in brackets (Fig. 5) or in context, for example, “... as shown in Fig. 5)”. If the page width does not allow, then a vertical arrangement of figures clockwise is acceptable.

A figure larger than A4 is recommended to be placed in the appendix. Figures are separated from the main text by blank lines at the top and bottom.

Digital information and numerical data are usually presented in the form of tables. The table should be placed immediately after the text in which it is first mentioned, or it is permissible to place it on the next page.

If it is necessary to transfer the table to the next page, the thematic heading is not repeated, but is written “Continuation of Table 1.1” and duplicate the numbering on the next page. All tables should be referenced in the text.

In repeated references to tables and illustrations, the word “see” is abbreviated, for example: “see table 3.3”. Each table should have a thematic heading placed above it, which is aligned in the center. If digital or other text data are missing in a particular row of the table, a dash is placed in such a row.

The numbers in the table cells are placed so that the corresponding digits of the numbers in the entire column are located one below the other. Each table should be accompanied by a brief analysis or commentary and conclusions.

An example of placing a table in the text is given below (Fig. 12).

У таблиці 3.3 наведено значення ймовірності появи подвійних крокових приростів з урахуванням комбінування їх однотипності.

Таблиця 3.3 – Розподіл комбінованих подвійних кроків



		Розподіл подвійних кроків			
		Прогнозований тип кроку	Відсоток	Тип кроку	Відсоток
Сектор кола	0°-15°		77,3%		22,70%
	15°-30°		71,80%		28,2%
	30°-45°		71,80%		28,2%
	45°-60°		77,3%		22,70%
	60°-75°		77,3%		22,70%
	75°-90°		71,80%		28,2%







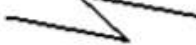




Figure 12 – Example of a table caption

Quantitative relationships given in the table should not be repeated in the text. Tables are separated from the main text by one blank line above and below. Tables are placed in the technical text immediately after the reference to them. Tables should be placed so that the information in them can be read without turning the manuscript; if this is not possible, then so that the manuscript must be turned clockwise.

In technical documentation, algorithm diagrams are presented in graphic form using conventional graphic symbols - symbols with the following designations.

Table 5 – Process designations and descriptions

Процес		Відображає функцію обробки даних будь-якого вигляду (виконання певної операції або групи операцій, що приводить до зміни значення, форми або розміщення інформації або до визначення, по якому з декількох напрямів потоку слід рухатися)
Рішення		Відображає рішення або функцію перемикача типу, що має один вхід і ряд альтернативних виходів, один і лише один з яких може бути активізований після обчислення умов, визначених усередині цього символу. Відповідні результати обчислення можуть бути записані по сусідству з лініями, що відображають ці шляхи.

Модифікація		Відображає модифікацію команди або групи команд з метою дії на деяку подальшу функцію (установка перемикача, модифікація індексного регістра або ініціалізація програми).
Зумовлений процес		Відображає зумовлений процес, що складається з однієї або декількох операцій або кроків програми, які визначені в іншому місці (у підпрограмі, модулі).
Введення-виведення		Відображає перетворення даних у форму, придатну для обробки (введення) або відображення результатів обробки (виведення).
Документ		Відображає дані, представлені на носіїві в легкій для читання формі (машинограма, документ для оптичного або магнітного читання, мікрофільм, рулон стрічки з підсумковими даними, бланки введення даних).
Пристрій з прямим доступом		Відображає дані, що зберігаються, в пристрої, що запам'ятовує, з прямим доступом (магнітний диск, магнітний барабан, гнучкий магнітний диск).
Дисплей		Відображає введення-виведення даних, якщо безпосередньо підключений до процесора пристрій відтворює дані і дозволяє операторові ЕОМ вносити зміни в процес їх обробки.
Канал зв'язку		Відображає передачу даних по каналу зв'язку.
Лінія потоку		Відображає потік даних або управління.
З'єднувач		Відображає вихід в частину схеми і вхід з іншої частини цієї схеми і використовується для обриву лінії і продовження її в іншому місці. Відповідні символи-з'єднувачі повинні містити одне і те ж унікальне позначення.
Термінатор		Відображає вихід в зовнішнє середовище і вхід із зовнішнього середовища (початок або кінець схеми програми, зовнішнє використання і джерело або пункт призначення даних).
Коментар		Символ використовують для додавання описових коментарів або записів пояснень в цілях пояснення або приміток. Пунктирні лінії в символі коментарю пов'язані з відповідним символом або можуть обводити групу символів. Текст коментарів або приміток повинен бути поміщений біля обмежуючої фігури.

In the texts of technical documentation, formulas are used in many cases. When using formulas, the following technical and spelling rules must be observed. In the text of technical documentation itself, it is allowed to write simple or auxiliary formulas with several variables or coefficients. The main formulas are placed on a separate line. It is allowed to place several short formulas of the same type, separated from the text, on one line.

Formulas are numbered within the section with Arabic numerals. The numbering of formulas is indicated in the same line with the formula in parentheses from the right from the very edge of the line.

If formulas are designed in such a way that they are in a frame, then their number is written from the outside of the frame from the right opposite the main line of formulas. In the texts of technical documentation, references to formulas are given by the ordinal number of the formula in parentheses, for example: "... in formula (5)". An explanation of the meanings of symbols and numerical coefficients is given under the formula in the sequence in which they followed in the formula. The value of such a symbol or numerical coefficient is given on a new line, starting the sentence with the word "where" without a paragraph and a colon. An example is given in Figure 13.

<p style="text-align: center;">В 1901 році Хельге фон Кох показав, що гіпотеза Рімана еквівалентна такому твердженню про розподіл простих чисел:</p> $\pi(x) = \text{Li}(x) + O(\sqrt{x} \ln x) \text{ за } x \rightarrow \infty, \quad (1.2)$ <p>де $\text{Li}(x) = \int_2^x \frac{1}{\ln t} dt$ – інтегральний логарифм.</p>

Figure 13 – Example of formula placement

The list of sources used in the preparation of the technical documentation (or the list of references) should be placed either in the order of appearance of references in the text, or alphabetically. The bibliographic description of literary sources is compiled in accordance with the current standards for library and publishing: DSTU 8302:2015 "Information and documentation. Bibliographic reference. General provisions and rules for compilation".

Examples of the design of the bibliographic description of various types of literature in the list of sources used (conference abstracts, book, website).

Conference abstracts:

1. Мельник О. В., Романюк О. Н., Відхилення від ідеального відрізка прямої на квадратному та на гексагональному растрі // Наукові горизонти ххі століття: мультидисциплінарні дослідження: матеріали Міжнародної наукової конференції, м.Ужгород, (16-17 травня 2024 р.). Ужгород; Київ, 2024. с. 610-614.

Book:

2. Мельник О. В., Романюк О. Н., Методи та засоби формування графічних примітивів на гексагональному растрі: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2024. 144 с.

Website:

3. Intel Architecture Software Developer's Manuals. [Online]. – Available: www.intel.com/design/.../manuals/. Accessed on: 10.10.2025.

Тема 6. Штучний інтелект і розвиток когнітивних вмінь

Освітній процес технічного університету, як і будь-якого іншого навчального наукового закладу, важко уявити без використання здобувачами генеративного штучного інтелекту (ШІ) та великих мовних моделей (LLM).

Все частіше постає питання впливу ШІ на якість засвоєних вмінь і знань здобувачів, питання унікальності ідей та суджень, які виникають під час автономного навчання чи у разі навчання з глибоким застосуванням ШІ. Компанія Microsoft досліджувала вплив великих мовних моделей (Large Language Model – LLM) на критичне мислення здобувачів та учнів. Результатом дослідження став висновок, що LLM можуть послаблювати критичне мислення користувачів і робити їх менш розумними. Дослідники з Microsoft і Університету Карнегі провели опитування серед працівників різних галузей: бізнесу, освіти, мистецтва, менеджменту та комп'ютерних наук і виявили пряму залежність між рівнем довіри додаткам ШІ та рівнем критичного осмислення запропонованого. Чим більше здобувачі довіряють ШІ, тим менш критично вони мислять.

Вже суттєво відчутні наслідки постійного системного використання ШІ, яскраво виражені серед здобувачів, які активно використовують ШІ для написання лабораторних робіт, рефератів, досліджень, уникаючи водночас самостійного аналізу інформації. А оскільки аналіз і синтез – частина наукового мислення, таким чином ШІ наносить вплив на їх розвиток. Це лише один з багатьох прикладів все більшого впливу великих мовних моделей на наукове і дослідницьке мислення. До прикладу, активні користувачі такої LLM як ChatGPT, настільки звикають до чат-бота, що гостро переживають «синдром скасування», коли настає тривала відсутність взаємодії з ним. Також в дослідженні Microsoft і Університету Карнегі підтверджено, що короткі відео на зразок контенту в розважальному додатку TikTok зменшують здатність молоді до зосередження уваги і затримують розвиток та поглиблення нейронних мереж, пов'язаних з обробкою інформації.

У молоді, яка навчається, відмічається переорієнтація когнітивного навантаження – здобувачі все частіше не самі виконують завдання, а наглядають як це виконує додаток штучного інтелекту. Безперечно, штучний інтелект і великі мовні моделі значно підвищують продуктивність роботи та ефективність, але водночас загрозливим для здобувачів і працівників загалом є зниження рівня критичного мислення – особливо в повсякденних, простих завданнях, в яких користувач ШІ повністю довіряє штучному інтелекту. Настає стійка залежність та знижується спроможність самостійно розв'язувати задачі.

Схожі дослідження, наприклад Масачусетського технологічного інституту «Ваш мозок у ChatGPT: накопичення когнітивного боргу під час

використання помічника ШІ для написання есе», також вивчали вплив ШІ на когнітивні здібності здобувачів. Результати доводять, що великі мовні моделі полегшують пошук відповідей на питання порівняно з пошуковою системою, але в когнітивному контексті ШІ знівельовано схильність здобувачів критично оцінювати результати пошуку LLM або отримані відповіді на основі наборів даних. Есе, написані за допомогою LLM, мали меншу значущість або цінність для їх авторів, оскільки вони забирали менше часу на написання і здебільшого не надавали посилання. Експерти, що поводити оцінювання, без особливих складнощів виявляли есе, підготовлені ШІ, оскільки в них розпізнаваною була традиційна структура та однорідність викладу матеріалу для кожного есе зі схожої тематики.

Отже, дослідження впливу ШІ на розвиток когнітивних навичок здобувачів викликають серйозні занепокоєння щодо наслідків широкого використання LLM. Вони зменшують пряме когнітивне навантаження і разом з тим можуть одночасно знижувати можливості критичного мислення та призводити до зниження здатності щодо глибоких аналітичних процесів у людини.

Також вплив виражається у випадку застосування ШІ на такі базові когнітивні навички як зіставлення й протиставлення фактів і явищ, нового з відомим, встановлення аналогій, оскільки користувачі значною мірою покладаються на LLM. Що ж стосується таких когнітивних здібностей як структурування, систематизація інформації, аналіз і синтез – вони абсолютно не використовуються, оскільки все це за користувача виконує ШІ.

Новий виклик для сьогодення – це розвиток Агентів на бізі ШІ. Агент ШІ – це програмний об'єкт, призначений для сприйняття навколишнього середовища, прийняття рішень і виконання дій для досягнення певних цілей для користувача, а найголовніше – ЗА нього. Ці агенти характеризуються автономністю, реактивністю, проактивністю та соціальними здібностями. Вони можуть діяти незалежно, реагувати на зміни в навколишньому середовищі в режимі реального часу, проявляти ініціативу для досягнення цілей і взаємодіяти з іншими агентами або людьми.

Агенти ШІ бувають різних типів, кожен з яких має різні можливості та сфери застосування. Найдосконалішими є агенти, що навчаються, які можуть покращувати свою роботу з часом завдяки досвіду та зворотному зв'язку. Це все робили люди, які навчалися в науковому чи творчому процесі, роблячи помилки чи невдалі спроби. Все це відходить в минуле.

Когнітивні вміння лежать в основі науково-технічного пізнання, виконуючи і організаційні функції, такі як вміння панувати науково-пізнавальну діяльність, проводити самооцінку результативності діяльності. Позбавляючи себе перспектив розвитку когнітивних вмінь, користувач ставить себе в повну залежність від ШІ в довгостроковій перспективі. В той самий час LLM демонструє значний потенціал у сприянні

автономному навчанню, підвищенні залучення здобувачів та підтримці різноманітних стилів навчання за допомогою адаптивного подання контенту.

Topic 6. Artificial intelligence and the development of cognitive skills

The educational process of a technical university, like any other educational and scientific institution, is difficult to imagine without the use of generative artificial intelligence (AI) and large language models (LLM) by students.

Increasingly, the question of the impact of AI on the quality of students' acquired skills and knowledge, the question of the uniqueness of ideas and judgments that arise during autonomous learning or when learning with deep use of AI, is being raised. Microsoft has studied the impact of large language models (Large Language Model - LLM) on the critical thinking of students and pupils. The result of the study was the conclusion that LLM can weaken users' critical thinking and make them less intelligent. Researchers from Microsoft and Carnegie University conducted a survey among workers in various fields: business, education, art, management and computer science and found a direct relationship between the level of trust in AI applications and the level of critical thinking of what is proposed. The more students trust AI, the less critical they think.

The already significant consequences of the constant systematic use of AI are clearly expressed among students who actively use AI to write laboratory works, essays, and research, while avoiding independent analysis of information. And since analysis and synthesis are part of scientific thinking, AI also has an impact on their development. This is just one of many examples of the increasing influence of large language models on scientific and research thinking. For example, active users of such LLM as ChatGPT are so accustomed to the chatbot that they acutely experience the "cancellation syndrome" when there is a prolonged lack of interaction with it. Also, a study by Microsoft and Carnegie University confirmed that short videos like content in the entertainment application TikTok reduce the ability of young people to concentrate and delay the development and deepening of neural networks associated with information processing.

In young people who study, a reorientation of cognitive load is noted - students are increasingly not performing tasks themselves, but watching how an artificial intelligence application performs it. There is no doubt that artificial intelligence and large language models significantly increase work productivity and efficiency, but at the same time, what is threatening for students and employees in general is a decrease in the level of critical thinking - especially in everyday, simple tasks in which the AI user completely trusts artificial

intelligence. A stable dependence occurs and the ability to solve problems independently decreases.

Similar studies, such as MIT's "Your Brain in ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt When Using an AI Essay Writing Assistant," have also examined the effects of AI on students' cognitive abilities. The results show that large language models make it easier to find answers to questions than a search engine, but in the cognitive context of AI, students' tendency to critically evaluate LLM search results or the answers obtained from data sets is reduced. Essays written with LLM were less meaningful or valuable to their authors because they took less time to write and were more likely to not provide references. The experts who conducted the evaluation had no difficulty identifying the AI-generated essays because they were recognizable as having a traditional structure and a consistent presentation of material for each essay on a similar topic.

Thus, studies of the effects of AI on students' cognitive skills raise serious concerns about the consequences of the widespread use of LLM. They reduce the direct cognitive load and at the same time can simultaneously reduce the ability to think critically and lead to a decrease in the ability to perform deep analytical processes in humans.

The impact is also expressed when applying AI to such basic cognitive skills as comparing and contrasting facts and phenomena, new with known, establishing analogies, since users rely heavily on LLM. As for such cognitive abilities as structuring, systematizing information, analysis and synthesis, they are not used at all, since all this is done for the user by AI.

A new challenge for today is the development of Agents on the AI business. An AI agent is a software object designed to perceive the environment, make decisions and perform actions to achieve certain goals for the user, and most importantly - FOR him. These agents are characterized by autonomy, reactivity, proactivity and social abilities. They can act independently, respond to changes in the environment in real time, take initiative to achieve goals, and interact with other agents or people.

AI agents come in different types, each with different capabilities and applications. The most advanced are learning agents that can improve their work over time through experience and feedback. All this was done by people who learned in the scientific or creative process, making mistakes or unsuccessful attempts. All this is a thing of the past.

Cognitive skills are the basis of scientific and technical knowledge, performing organizational functions, such as the ability to master scientific and cognitive activity, to conduct self-assessment of the effectiveness of activities. By depriving themselves of the prospects for the development of cognitive skills, the user puts themselves in complete dependence on AI in the long term. At the same time, LLM demonstrates significant potential in promoting autonomous learning, increasing student engagement, and supporting diverse learning styles through adaptive content presentation.

Тема 7. Соціальний капітал

Вперше поняття соціальний капітал було введено у 1983 році дослідником П'єром Бурдьє в його праці «Форми капіталу» для визначення соціальних зв'язків, що врешті стають ресурсом для отримання матеріальної вигоди, стають монетизовані. Автор вважає соціальний капітал ресурсами, які основані на родинних (споріднених) відносинах і дружніх відносинах між людьми в громаді. Він підкреслює отримання вигоди, яка накопичується, завдяки причетності до групи чи громади і є базисом можливих солідарних дій.

В розумінні автора соціальний капітал виступає не тільки і не стільки причиною економічної вигоди, скільки проявом соціально-економічних умов та обставин, які врешті проводять до отримання цих вигод, він є ресурсом громади, спільноти, і не може бути вимірний на індивідуальному рівні. Соціальний капітал вимірюють абсолютно різними способами залежно від контексту.

Найпопулярніші підходи до вимірювання рівня соціального капіталу в міжнародних дослідженнях – це спроба виміряти, на скільки розвинуті в громаді такі цінності як довіра, пошана до тих, що оточують вас, готовність допомагати, толерантність, членство в асоціаціях і клубах профспілках, благодійність, волонтерство, поширеність некомерційних організацій. Загальний підхід у виборі індикаторів вимірювання будується з вужчого, економічнішого означення соціального капіталу як сукупності загальних норм і цінностей, які дозволяють суспільству вирішувати проблему надання суспільного блага.

Рівень розвитку соціального капіталу вимірюється і має декілька складових для вимірювання. Складовими елементами соціального капіталу на сьогодні вважаються такі: базовий рівень взаємної довіри, частота соціальних контактів, соціальні та етичні норми, соціальні обміни.

Базовий рівень взаємної довіри є першим і визначним елементом в процесі формування соціального капіталу. У громадах і суспільствах, де навіть незнайомці можуть довірливо ставитись до інших, довіряти їм збереженість майна чи власної безпеки, значно вищі показники рівня життя, вартості нерухомості, рівня оплати праці. І навпаки – в громадах і суспільствах, де громадяни не довіряють один одному, зростає злочинність, мало що вартує майно чи нерухомість, є реальною загроза здоров'ю і навіть життю.

Рівень соціальних та етичних норм, так званий рівень вихованості і освіченості громади, теж лінійно впливає на величину соціального капіталу. Громадські місця, парки, сквери, дитячі майданчики, чистий і справний громадський транспорт – це матеріальне вираження нематеріального рівня етики громади. Всі перелічені блага не існують в суспільствах і країнах з низьким соціальним капіталом.

Вищий рівень соціального капіталу означає більшу схильність членів суспільства до співпраці, але немає кореляції між ним та колективізмом у певному суспільстві чи громаді. Наприклад, ряд європейських країн, де населення є дуже індивідуалістичне, мають значний соціальний капітал, і навпаки – в багатьох країнах третього світу, де суспільства традиційно колективістські, соціальний капітал дуже низький.

Важливість соціального капіталу для загальносвітового економічного зростання показує інтерес до вивчення і визначення таких інституцій як Світовий банк. За запропонованим Світовим банком означенням, соціальний капітал – це такі інститути, відносини та норми, які формують якісно та кількісно соціальну взаємодію у суспільстві, а основою соціального капіталу є досягнутий у певний часовий проміжок ступінь взаємодовіри громадян.

Topic 7. Social capital

The concept of social capital was first introduced in 1983 by researcher Pierre Bourdieu in his work “Forms of Capital” to define social ties that ultimately become a resource for obtaining material benefits, become monetized. The author considers social capital to be resources that are based on family (kinship) relationships and friendly relations between people in a community. He emphasizes the receipt of benefits that accumulate due to belonging to a group or community and are the basis for possible solidarity actions.

In the author’s understanding, social capital is not only and not so much the cause of economic benefits, but a manifestation of socio-economic conditions and circumstances that ultimately lead to the extraction of these benefits, it is a resource of the community, the community, and cannot be measured at the individual level. Social capital is measured in completely different ways depending on the context.

The most popular approaches to measuring the level of social capital in international studies are an attempt to measure how developed in a community such values as trust, respect for those around them, willingness to help, tolerance, membership in associations and clubs, trade unions, charity, volunteering, and the prevalence of non-profit organizations are. The general approach to selecting measurement indicators is based on a narrower, more economical definition of social capital as a set of general norms and values that allow society to solve the problem of providing public goods.

The level of development of social capital is measured and has several components for measurement. The following are considered to be the components of social capital today: a basic level of mutual trust, frequency of social contacts, social and ethical norms, and social exchanges.

The basic level of mutual trust is the first and most significant element in the formation of social capital. In communities and societies where even strangers can trust others, trust them with the safety of their property or their own safety, the standard of living, the value of real estate, and the level of wages are much higher. Conversely, in communities and societies where citizens do not trust each other, crime is growing, property or real estate is worth little, and there is a real threat to health and even life.

The level of social and ethical norms, the so-called level of upbringing and education of the community, also linearly affects the amount of social capital. Public places, parks, squares, playgrounds, clean and functioning public transport are a material expression of the intangible level of community ethics. All of the above benefits do not exist in societies and countries with low social capital.

A higher level of social capital means a greater tendency of members of society to cooperate, but there is no correlation between it and collectivism in a particular society or community. For example, a number of European countries where the population is very individualistic have significant social capital, and vice versa - in many third world countries, where societies are traditionally collectivist, social capital is very low.

The importance of social capital for global economic growth shows interest in studying and defining such institutions as the World Bank. According to the definition proposed by the World Bank, social capital is such institutions, relationships and norms that qualitatively and quantitatively shape social interaction in society, and the basis of social capital is the degree of mutual trust achieved over a certain period of time among citizens.

Список джерел

1. Мельник О. В. Розвиток функціональних компетенцій у студентів 1-3 курсів. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця, 22-24 березня 2017 р.
Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-ininv/all-ininv-2017/paper/view/2498>.
2. Заболотна Н. М., Мельник О. В., Косарук О. М. Тренінгові методики розвитку функціональних компетенцій у молоді : науково-методичне видання. Вінниця : ФОП Рогальська І. О., 2019. 124 с.
3. Навчальна практика : навчальний посібник / Коваль К. О. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2017. 76 с.
4. Заболотна Н. М., Мельник О. В. Розвиток функціональних компетенцій у молоді : науково-методичне видання. Вінниця : ФОП Рогальська І. О., 2017. 96 с.
5. Мельник О. В. Тренінги – інструмент ефективною підготовки студентів. *Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ*, Вінниця, 23-24 березня 2016 р.
Режим доступу : <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-ininv/all-ininv-2016/paper/view/283>.
6. Мізерний В. М., Северин Л. І., Тарасова О. М. Технології пошуку роботи : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 263 с.
7. Мельник О. В., Кирилащук С. А. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 131500 UA. Комп'ютерна програма «Моделювання ролі в команді» / Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». Дата реєстрації 19 листопада 2024 р.
8. Мельник О. В., Кирилащук С. А. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 131501 UA. Комп'ютерна програма «Тестування командних ролей» / Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». Дата реєстрації 19 листопада 2024 р.
9. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт-бланш. 2003. 490 с.
10. Генрі Форд. Моє життя та робота / переклад Уляна Джаман. Київ : Наш формат. 2018. 344 с.
11. Мельник О. В. Вплив штучного інтелекту на розвиток когнітивних вмінь студентів технічних університетів // *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 липня 2025 року*. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 64-66.
12. Мельник О. В., Кирилащук С. А. Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт з дисципліни «Групова динаміка і комунікації» зі спеціальності «Інженерія програмного забезпечення». Вінниця : ВНТУ, 2025. – 50 с.

Електронне навчальне видання

**Олександр Васильович Мельник,
Світлана Анатоліївна Кирилащук**

Групова динаміка і комунікації

Навчальний посібник

Рукопис оформив *О. Мельник*

Редактор. *Т. Старічек*

Оригінал-макет виготовила *Т. Старічек*

Підписано до видання 31.01.2026 р.

Гарнітура Times New Roman.

Зам. № P2026-010.

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,

Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021.

press.vntu.edu.ua;

Email: irvc.vntu@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

серія ДК No 3516 від 01.07.2009 р.