

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Н. Данилевич, М. Кохан, І. Сновидович

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
marianna.kokhan@lnu.edu.ua, danylevychnatali@gmail.com,
irynasnov@gmail.com

Проаналізовано поняття та з'ясовано суть та структуру лідерських компетентностей як інтегровану якість особистості. На основі соціологічного опитування виявлено лідерські компетенції випускників ЗВО, запитані працедавцями Західного регіону – прагнення до саморозвитку, комунікативні навички, самоорганізація. Сформульовано гіпотези щодо необхідності та змісту тренінгів з розвитку лідерських компетенцій для студентів ЛНУ імені І. Франка. На основі соціологічного опитування здійснено перевірку гіпотез і виявлено пріоритетну актуальну тематику тренінгових програм з розвитку лідерських компетентностей та побудовано авторську модель структури розвитку лідерських компетентностей студентів ЗВО.

Ключові слова: компетентності, навички, знання, вміння, лідерство, тренінг, лідерські компетенції, особистісні навички, самоменеджмент, харизма, комунікативні компетентності, ЗВО

Постановка проблеми. В умовах суспільних трансформацій, які відбуваються в Україні, пріоритетним завданням освітніх закладів є розвиток соціальної активності молоді. Одним із її різновидів є лідерство – здатність особистості впливати на оточуючих, бути ініціатором та учасником суспільних змін. Розвиток лідерських компетенцій у студентів є актуальною проблемою для закладів вищої освіти (далі ЗВО), оскільки саме у студентські роки відбувається активне формування ціннісних орієнтацій, громадянської позиції, визначення життєвих пріоритетів молодої людини. Реагуючи на потреби сучасного ринку праці, який активно змінюється та розвивається основними напрямками освіти щодо компетентностей, які мають бути закладені у нові освітні програми мають стати: вміння пристосовуватися до швидких змін та викликів, уміння критично мислити та опрацьовувати інформацію, швидко приймати зважені рішення та вирішувати конфліктні питання, ефективна комунікація, командна робота спрямована на успішний результат. Таким чином фахівці в умовах хаотичних змін мають ставати більш самостійними, самодисциплінованими, володіти навиками управління, зокрема командами, групами та проектами, а також мати розвинені лідерські навички.

Аналіз досліджень та публікацій. Базовими у вивченні лідерства вважаються фундаментальні праці з психології, соціології, філософії, управління Ж. Блонделя, М. Вебера, Д. Гоулмана, Ф. Кардела, Р. Кричевського, Д. Макгрегора, А. Менегетті,

Б. Паригіна, Р. Стогила, Н. Тічі, Л. Уманського, Ф. Фідлера, Р. Фішера, З. Фрейда, Р. Хауза, П. Херсі, Дж. Юкла.

Лідерство як феномен викликає незмінний міждисциплінарний науковий інтерес в сучасному науковому світі. Теоретико-методологічні засади лідерства набули розвитку у сучасних працях зарубіжних дослідників (Й. Антонакіс [1-2], І. Адзісес [3], Б. Басс [4], В. Грінвуд, П. Друкер [13], Р. Ділте, О. Євтіхов [5], А. Кідрон [6], С. Кові [7], Дж. Коттер, Й. Стейєр [8], О. Улановський [29]) та вітчизняних науковців (М. Гладкова [17], К. Козак [9], Г. Лактіонова, М. Лугова [11], Д. Ольшанський, З. Юринець [23] та ін.).

Проблема лідерського становлення студентів також була і є предметом наукового зацікавлення. Зокрема, із цими питаннями працюють Н. Жигайло [11], Н. Мараховської, К. Паламарчук, А. Скарбальєне [28], Й. Смарт та С. Етінгтоп [26], Джафарі П. та ін. [27].

Водночас аналіз джерельної бази з проблеми лідерства засвідчив, що питання розвитку лідерських компетенцій в середовищі студентів ЗВО України потребує подальшого дослідження та аналізу з точки зору можливостей покращення якості вищої освіти через розвиток лідерських компетентностей студентів.

Мета дослідження – на основі аналізу лідерства як соціального феномену та соціологічного аналізу інтересу студентів Львівського національного університету імені Івана Франка до лідерських компетентностей визначити та обґрунтувати модель розвитку лідерських компетентностей у студентів ЗВО.

Основні результати дослідження. Питання формування лідерських компетентностей є надзвичайно актуальні сьогодні для закладів вищої освіти, які прагнуть сформувати успішних й ефективних студентів.

Насамперед ми поставили завдання чітко окреслити поняття «лідер». Існує низка трактувань поняття «лідер»: авторитетна особа, якій група за певних обставин надає право приймати важливі рішення, що відповідають інтересам групи і визначають напрям та характер її діяльності [12]; «людина, яка задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес» [9]; людина, здатну об'єднати людей для досягнення певної мети [12]; особа, за якою певна спільнота визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих з точки зору групового інтересу [5]; будь-який індивід, що займає позицію домінування і має владу або визначальний вплив в групі [12]; член групи з найвищим соціометричним статусом, за яким визнається і закріплюється особлива роль при прийнятті групових рішень і організації спільної діяльності [9]; найавторитетніша особистість, яка реально грає центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємин у групі [12] та ін.

Узагальнивши різні точки зору щодо поняття «лідер», будемо розуміти його як члена групи, що відіграє ключову роль щодо спрямування, контролю та зміни діяльності інших членів групи з досягнення групових цілей, за яким група визнає перевагу в статусі й надає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях.

Лідерство в освіті до недавнього часу (кінець ХХ ст.) однозначно пов'язувалося лише з міжособистісними відносинами в малій групі та трактувалося як історично і соціально зумовлена організаторська діяльність, вторинна щодо управлінської діяльності. Як зазначає К. Болдирев, різниця між поняттями «лідерство» й «управління» впливає з того факту, що ці феномени діють у різних структурах: управління – у формальній, а лідерство – у неформальній структурі. За цього підходу лідерство є однією з функцій управління.

Натомість сучасні науковці зміщують акцент на ціннісні основи лідерства в освіті (розвиток освітньої установи, впровадження інновацій, постійний розвиток всіх суб'єктів освітнього процесу, стратегічне бачення перспектив розвитку освітньої установи, залучення інших людей до процесів управління та ін.) і розглядають його як прояв неформальних взаємовідносин членів групи, або як найвищий індекс ефективності управління [15]. Особливість сучасного студента полягає в тому, що він постійно перебуває в центрі групової активності колег, адміністрації, навчального закладу. Одночасно чи по чергово він виконує роль керівника, організатора, слухача, генератора ідей, дослідника, доповідача та ін. [9].

Разом із розвитком вимог до сучасного студента, зміни парадигм навчання зі знань на компетентнісну, як окрема наукова одиниця виокремлюється лідерська компетентність, яку науковці трактують як: прояв загальної та професійної культури, змісту професіоналізму управління [12]; інтегральну характеристику здатності кваліфіковано провадити лідерську діяльність [15], здатності до самоконтролю, наполегливості, самотивування на діяльність, до чіткого формулювання бажаних результатів, до виховання нових лідерів [9] та ін. Можна стверджувати, що лідерська компетентність студентів закладів вищої освіти характеризує ступінь його здатності реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління; професійний досвід у межах майбутньої посади.

Науковці характеризують лідерську компетентність як інтегровану якість особистості, й включають до її структури різні елементи:

– знання: сучасних теорій лідерства; психологічних особливостей лідерства; технологій командного управління; теоретичних основ ефективного лідерства; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; функціонального менеджменту; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення тощо;

– уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів менеджменту та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером як для себе, так і для колег; навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування; здійснювати лідерства шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль управління та мотиваційні стратегії в роботі з колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення; надихати одногрупників і педагогів до реалізації продуктивних ідей та ін. [23, с. 53-54];

– здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; домагатися поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх впровадженні; формувати команду; управляти персоналом і змінами тощо; – якості особистості: загальні риси лідера (система ціннісних орієнтирів і відносин до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.) й специфічні (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і закоханість у свою справу, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання соціального визнання, задоволення від роботи, задоволення від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.) [17, 23].

Аналізуючи питання, які навички потрібні для управління організаціями в середовищі, котре перебуває під натиском небувало стрімких змін, Морін Меткалф,

засновник та CEO Metcalf & Associates, звертається до моделі лідерських компетенцій, розробленою нею спільно з Майком Морроу-Фоксом та Сюзан Кеннон. Опис цієї моделі містить збірник «Leadership 2050» («Лідерство 2050»). Авторська модель лідерських компетенцій Морін Меткалф містить такі навчачі: особистісна цілісність, безкомпромісна зорієнтованість на цінності, багатогранність мислення, інтелектуальна багатоплановість, схильність до рефлексій, здатність надихати послідовників, вміння співпрацювати, емоційний інтелект та психічна стійкість, активність, інноваційність, творче мислення [20].

У процесі формування лідерської компетентності у студентів закладів вищої освіти важливим дидактичним аспектом є вивчення напрацювань учених, які присвятили свої дослідження визначенню лідерських якостей особистості, особистісного ідеалу лідера, складових лідерської компетентності керівників. Для реалізації цього завдання доцільно використати у навчальному процесі розвиток лідерських компетентностей через лекції, тренінги та мотиваційні зустрічі які б допомогли розв'язати наступні питання щодо поняття особистого ідеалу лідера; та особистісних характеристик, які визначали ефективність лідерства [11].

Особистісні характеристики лідера, зорієнтованого у майбутнє, які виділяють дослідники [1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 13, 16, 17, 20, 23] можна узагальнити, структурувати та проілюструвати таким чином:

1. Гнучкість, інноваційність, творча активність. Лідер повинен бути відкритим для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Його характеристиками є здатність пристосовуватись до нових умов, приймати помилки, впроваджувати зміни. Керівник, який прагне до успіху, розвиває в себе гнучкість, розуміючи, що дуже легко опинитися в полоні своїх уподобань і захоплень.

2. Самоменеджмент, емоційний інтелект та стресостійкість. Лідер уміє турбуватися про своє здоров'я (як тілесне, так і психічне) та справлятися зі стресами. Він розуміє, що для цього потрібно вести збалансований спосіб життя, і керує своїм життям, емоціями, стосунками та своїм часом. Відчуваючи дію стресу має потрібні навички та

3. Наявність мети і ціннісна цілісність. Лідер має тверді переконання, принципи і цінності. Відповідно до цього визначає життєві та кар'єрні цілі. Наявність мети передбачає планування, і кожен день наближає лідера до досягнення поставленої мети. Лідери не просто можуть сформулювати цілі компанії та базові засади, якими вони керуються у своїй діяльності, але й щодня демонструють їх на власному прикладі в процесі взаємодії з персоналом. Відповідно, люди розуміють, яких результатів він них очікують та якою має бути їхня поведінка в робочому контексті.

4. Керівництво співтовариством і вміння співпрацювати. Керівник використовує свою владу та вплив на благо суспільства. Він відповідально ставиться до покладеної на нього відповідальності. Лідер віддає свій час, сили й енергію поліпшенню життя людей і розвитку суспільства, використовуючи для цього всі наявні ресурси. Організація, де керівники готові приймати різні точки зору, які висловлюються виконавцями різних ролей, краще визначають ділянки пріоритетної уваги при розв'язанні проблем та створенні потенційно проривних продуктів.

5. Почуття гумору та оптимізм. Найбільшого успіху досягають керівники, які володіють почуттям гумору. Вони здатні бачити гумористичну сторону там, де інші бачать лише трагедію. Вони не дозволяють невдачам пригнічувати себе, здатні до рефреймінгу ситуації, легко знаходять різноманітні можливості і заряджають

оптимізмом. Зробивши помилку, вони визнають її, а не перекладають провину на інших [1, с. 113-118].

7. Багатогранність мислення та інтелектуальна багатоплановість. Глибоке знання галузі та трендів, які стануть рушіями майбутнього, – це абсолютна необхідність для лідера. Щоб цього досягти, потрібно добре розуміти організацію, галузь та відчувати ринок, знати найефективніші підходи. Що ширшим діапазоном знань володіють лідери, то впевненіше вони себе почувають у вирі змін. Яким би зайнятим не був керівник, все одно потрібно знаходити можливість і для освоєння чогось нового, і для своїх хобі. Розвинене стратегічне мислення дозволяє підживлювати запаси енергії та зберігати врівноваженість у найскладніших ситуаціях.

8. Схильність до рефлексій. Прагнення лідера отримувати зворотний зв'язок сприяє формуванню культури, зорієнтованої на зміни. Також критично важливо осмислювати ланцюг потенційних наслідків для бізнесу, які може ініціювати та чи інша дія керівника, та ймовірної реакції на них партнерів, клієнтів та конкурентів.

Отож, ці узагальнені за результатами огляду новітніх наукових досліджень характеристики та риси лідера стали вихідною базою для наших подальших емпіричних досліджень і оформування моделі розвитку лідерських компетентностей студентів ЗВО. Відбір компетентностей для формування зазначеної моделі проте передбачав ще дві їх характеристики – запитаність ринком праці, інтерес серед студентів та можливість їх набуття через навчальні й позанавчальні активності у ЗВО.

Для розуміння важливості лідерських компетентностей для студентів та їх успішної адаптації на ринку праці після завершення навчання протягом лютого-березня 2019 року було проведено опитування серед працедавців. Відділ сприяння працевлаштуванню студентів та випускників Львівського національного університету імені Івана Франка і автори статті долучилися до щорічного дослідження HR-індексу Західного регіону України [19]. Спільно із Львівською консалтинговою групою та Європейською бізнес-асоціацією, автори статті прагнули оцінити очікування роботодавців регіону щодо особистісних компетенцій випускників Львівського університету. 16 хвиля індексу HR проходила у форматі анонімного онлайн опитування в період з 8 лютого по 11 березня 2019 року. 45 компаній долучились до участі в даному проєкті.



Рис. 1. Компетенції, з якими готові наймати молодих фахівців (випускників ЗВО) на підприємствах Західного регіону, що входять до ЄБА у 2019 році

Джерело: за результатами 16 хвиля опитування HR-індекс [19]

Результати опитування вказують на те, що працедавці передусім цінують в потенційних працівниках прагнення розвиватися (87,5%) і комунікативні здібності (81,3%). Орієнтація на результат і вміння працювати в команді теж є дуже важливими (по 62,5%), як і самоорганізація (56,3%). Незалежно від посади та сфери особистісні навички працедавці оцінюють як більш важливі, порівняно із здобутою спеціальністю та фаховими компетентностями. Менший запит серед роботодавців отримали такі лідерські компетентності як візійність і вміння мислити стратегічно (31,3 %) та емоційний інтелект (27,6%).

Отже, в цілому можемо констатувати високий ринковий попит на підготовку фахівців з розвиненими особистісними навичками, що формують лідерські компетентності. І цей запит мали б враховувати ЗВО при формуванні освітніх програм, наповненні змісту, виборі форм та методів навчання, розвитку позанавчальних активностей студентів.

У процесі досліджень формування лідерських компетентностей у студентів ЗВО слід звернути увагу на можливість зробити її інтерактивною (інтерактивна взаємодія викладача та студента завдяки діалогу, використанню інформаційно-комунікаційних технологій), завдяки чому студенти матимуть можливість обговорити всі моменти і ситуації. Продовженням такого обговорення може стати обговорення в соціальних мережах, які є сучасним ресурсом для підтримки групової взаємодії та інтерактивного спілкування викладачів і студентів в Інтернеті з навчальною метою. Важливим є можливість організації тренінгів та мотиваційних зустрічей з лідерами-мотиваторами.

З метою виявлення інтересу серед студентів у освоєнні лідерських навичок Відділом розвитку кар'єри та співпраці з бізнесом Центру маркетингу та розвитку Львівського національного університету імені Івана Франка, до складу дослідників якого належать автори статті, в грудні 2019 року було проведено соціологічне опитування серед студентів Львівського національного університету імені Івана Франка щодо визначення основних напрямків для складання тематики серії тренінгів на 2020 рік. Тренінги проводитимуть фахівці провідних компаній Львівської області. Заходи заплановані у рамках проекту «Майстерня кар'єри», яка створена та працює для розвитку співпраці університету і бізнесу, і має на меті розвиток у студентів актуальних практичних компетентностей.

В процесі дослідження протягом грудня 2019 року було опитано 436 студентів з різних факультетів, а саме: біологічного, геологічного, географічного, економічного, електроніки та комп'ютерних технологій, журналістики, іноземних мов та історичного. В опитуванні взяли участь студенти усіх курсів, проте переважають (49,3%) студенти другого курсу. Студентам було запропоновано обрати цікаві для них теми за напрямками «Фінанси», «Бізнес», «Маркетинг», «ІТ», «Комунікація», «Самопрезентація», «Самоменеджмент».

Як ми вже зазначали вище, індивідуальні управлінські навички є важливими чинником як найму так і професійного зростання працівників. Проведений метааналіз дав нам можливість виокремити такі найважливіші – самоменеджмент, лідерство, управління проектами, управління людьми, здатність ухвалювати та впроваджувати рішення, – і перевірити гіпотезу їх актуальності серед студентської молоді, додавши їх в анкету. Так, опитувальник містив блок питань, присвячений навичкам самоорганізації. І на запитання «Оберіть цікаві для Вас теми у напрямку «Самоменеджмент»» отримані відповіді, що однозначно підтверджують цей інтерес: мотивація – 60,1%; лідерство – 53,2%; коучинг – 9,6%; постановка цілей –

50,5%; креативність – 55,7%; критичне мислення – 25,2%; тайм-менеджмент 23,9% (див. рис. 2).

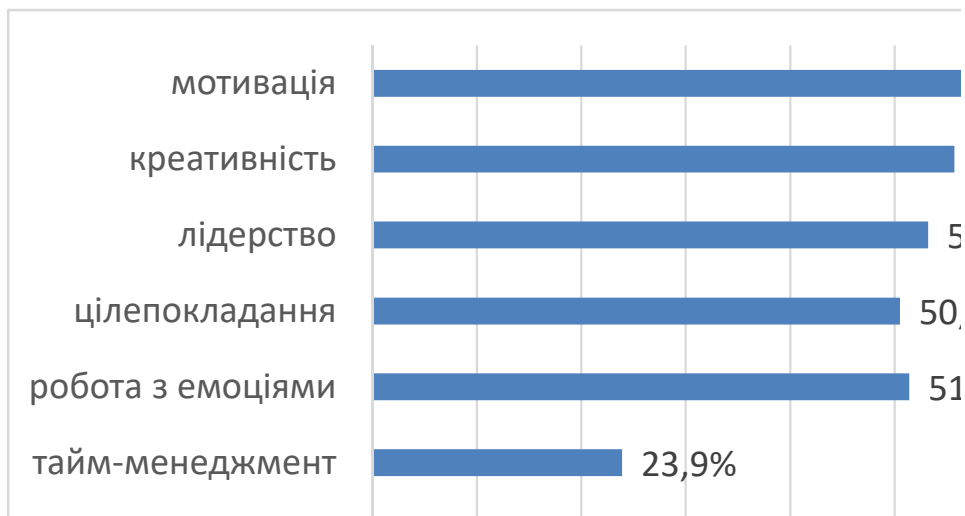


Рис. 2. Рейтингування зацікавленостей студентів Львівського національного університету імені Івана Франка тематикою тренінгів з організації лідерства та самоменеджменту

Джерело: Результати опитування Відділу кар'єрного розвитку ЛНУ ім. І. Франка

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості у нього не лише організаційних здібностей, самодисципліни та наполегливості в досягненні мети. Проте надзвичайно важливими, як стверджують дослідники, зокрема Н. Жигайло [24], З. Юринець [23] є також комунікативні компетентності лідера. А.А. Кідрон під комунікативними компетентностями розуміє «загальну здатність, пов'язану з різноманітними підструктурами особистості, що виявляється в навичках суб'єкта спілкування вступати в соціальні контакти, регулювати повторювані ситуації взаємодії, а також досягати в міжособистісних стосунках поставлених комунікативних цілей». Автор вважає, що здатність особистості до комунікації в найбільш загальному вигляді виражається у здатності встановлювати соціальні контакти з іншими людьми, здатності входити в різні ролі, здатність приходити до взаєморозуміння в різних умовах інтеракції і на різних рівнях обміну інформації [6, с. 142].

Комунікаційні компетенції сьогодні у фокусі уваги молодих людей та різноманітних позанавчальних тренінгових програм. Інтерес до розвитку цих компетенцій висловили й 92,4 % опитаних студентів Львівського університету. На запитання «Оберіть цікаві для Вас теми у напрямку «Комунікація» ми отримали такі відповіді: міжособистісне спілкування – 40,4%; ділова комунікація – 49,3%; комунікація в команді – 43,1%; нетворкінг – 28%; робота з емоціями – 51,4%; управління конфліктами – 43,3%; психологія комунікації – 27,3% (див. рис. 3).



Рис. 3. Рейтингування зацікавленостей студентів Львівського національного університету імені Івана Франка тематикою тренінгів з розвитку комунікативних навичок

Джерело: Результати опитування Відділу кар'єрного розвитку ЛНУ ім. І. Франка

Отже, можна стверджувати про значний інтерес до розвитку міжособистісних комунікативних навичок серед студентів. За отриманими результатами, можемо констатувати, що особливо важливими ці навички є для професійних перекладачів, вчителів, психологів, управлінців, фахівців з управління персоналом, а також майбутнім підприємцям.

Серед лідерських якостей в наукових дискусіях окреме значення відводиться харизмі лідера. Харизматична модель лідерства заснована на виняткових якостях, якими послідовники наділяють лідера. За цього типу лідерства накази виконуються тому, що послідовники переконані в абсолютно винятковості свого вождя, влада якого перевершує звичайну. В такому випадку не мають значення ні походження, ні спадковість, ні інші раціональні міркування – лише особисті якості лідера. До таких якостей дослідники передусім відносять: високий запас і обмін енергією, вражаюча зовнішність, незалежність характеру і висока самостійність, ораторські здібності, захопленість своєю особою, впевнена манера триматися, висока зібраність [18].

В ході дослідження 2016 року вчені з'ясували, що харизматичні керівники викликають довіру в своїх підлеглих. А ті, в свою чергу, готові більше допомагати колегам, піклуватися про майбутнє компанії та навіть брати на себе більшу відповідальність, ніж передбачають їхні посадові обов'язки. На думку професора менеджменту і організації Бьорна Міхаеліса з Університету логістики Кюне в Німеччині, харизматичні лідери постійно демонструють своїм співробітникам, що вони здатні генерувати нові ідеї та брати на себе ризики заради процвітання спільної справи. Велика частина харизматичної поведінки полягає в тому, як ми користуємося мовою та висловлюємо свою думку [20].

Відповідно при формуванні анкети для виявлення зацікавлень студентів ми звернули увагу на розвиток комунікативних та презентаційних навичок, що великою мірою створюють харизматичний вплив лідера. І для 89,9% опитаних студентів тематика виявилася цікавою. А на запитання «Оберіть цікаві для Вас теми у

напрямку «Самопрезентація» нами отримані наступні відповіді: публічний виступ – 67,7%; проведення презентацій – 41,1%; міміка та жести – 47,5%; голос та дикція – 61% (рис. 4).



Рис. 4. Рейтингування зацікавленостей студентів Львівського національного університету імені Івана Франка тематикою тренінгів з харизматичного лідерства та самопрезентації

Джерело: Результати опитування Відділу кар'єрного розвитку ЛНУ ім. І. Франка

Деякі науковці вважають харизму вродженою здатністю і піддають сумніву саму можливість навчитися харизматичного впливу. Тому окремо ми аналізували можливість в межах ЗВО в принципі набути цих якостей. Цікавою для нас в цьому контексті виявилася практика курсів лідерства професора Антонакіса, які він проводив для менеджерів однієї німецької компанії та студентів МВА, де учасників навчали тактик харизматичної поведінки [1]. Передусім вона складається з мовленнєвих прийомів, як-от метафори, життєві історії, протиставлення та риторичні питання. Доповідачі повинні продемонструвати моральні переконання, захопити настрої аудиторії та транслювати впевненість у собі. Менеджери, які ефективно використовували ці прийоми, справляли враження більш компетентних, надійних та здатних впливати на інших. Мова тіла, жести, міміка та тон голосу також передають емоційний настрій і повинні відповідати змісту слів. «Ви маєте супроводити свій виступ відповідними емоціями, так, аби ваші слова лунали переконливо», - стверджує професор Антонакіс [1]. При створенні тренінгових програм у ЗВО також варто взяти до уваги ці рекомендації і приділяти більше уваги відпрацюванню методики і практики публічних виступів та презентацій, акцентуючи увагу не лише на змісті, але й на формі подачі матеріалу, діалогу із аудиторією, вмінню працювати з мімікою, жестами та голосом.

Отож, підсумовуючи, можемо відзначити надзвичайно високий рівень зацікавленості серед студентів у заняттях з розвитком лідерських навичок та компетентностей, за напрямками розвитку самоменеджменту, самопрезентації, гнучкості мислення, формування навичків міжособистісної комунікації, управління враженням та вплив на партнерів.

Також опитувальник містив відкрите запитання стосовно побажань, та пропозицій. Типові відповіді, які ми отримали, мали подібні формулювання, що підтверджували інтерес, необхідність та бажання освоювати практичноорієнтовані навички, на які є попит на ринку праці. Ось окремі результати: «Продовжуйте реалізувати дані тренінги, студентам потрібна актуальна, коротка, цікава і всеохоплююча інформація!»; «Частіше робити дані заходи і збільшувати число

присутніх на них компаній»; «Цікаві спікери, не тільки теорія, а й практика»; «Працювати разом із студентами за допомогою різних проєктів»; «Було б цікаво якби у нашому університеті були часто такі можливості як тренінги які проводять люди-професіонали у своїй справі, аби студенти могли щось нове дізнатись. Але не тільки суху інформацію, як лекція, було б цікаво якісь практичні завдання та кейси»; «Структурувати виклад матеріалу й проводити нетипові практичні заняття, які б виявляли здатність студентів діяти в межах не лише університету, але й світу»; «Щодо формату заходів – буду вдячний, якщо програма включатиме не лише ознайомчі лекції, а й воркшопи, майстер-класи. Також хотів би, щоб конкретній темі було присвячено не один захід, а цикл занять (щоб не просто ознайомити слухачів із темою, а щоб допомогти їм розвинути базові навички у цьому напрямку)»; «Цікаві всі навички, що необхідні в сучасному суспільстві»; «Є досить багато цікавих вибіркового дисциплін вільного вибору, і часом досить важко щось вибрати одне. Хотілося б вибирати не одну дисципліну на семестр, а дві чи три. Також, є побажання мати ДВВС, де кожного тижня зі студентами мали б змогу спілкуватися з різними особами, які досягли успіху в своїй справі і можуть поділитися своїм досвідом та приводити реальні події у приклади».

Крім того, студенти різних спеціальностей виявляли інтерес до фахових компетентностей з відкриття бізнесу (62,4%), управління проєктами (38,5%), фінансової грамотності (48,2%), що тісно корелюють за змістом діяльності із необхідністю лідерства. Серед студентських пропозицій окремо можна виділити таку: «Хочеться мати більше навичок пов'язаних з відкриттям власного бізнесу. Розвиток та відкриття чогось нового для кожної особистості. Більше можливостей для студентів або ж після закінчення університету».

Зауважимо, що курс із підприємництва, який вже більше п'яти років поспіль реалізує ЛНУ ім. І. Франка спільно із Фондом розвитку сталого підприємництва Горста Рогуша на основі європейських методик та досвіду, викликає незмінний інтерес серед студентів. За цей час сертифікацію з курсу отримали понад 1000 студентів ЛНУ ім. І. Франка. Курс інтегрує різноманітні форми навчання, спрямовані на формування як фахових так і особистісних навичок. Зокрема велика увага присвячена підприємницькій мотивації і розвитку лідерства, про що ми уже писали раніше [22].

Стислий аналіз наступних побажань студентів наведений далі. Так, на запитання «Оберіть цікаві для Вас теми з напрямку «Фінанси»» отримані наступні відповіді: фінансова грамотність – 48,2%; фінансовий менеджмент – 33,9%; інвестиції – 36,7%; трейдинг – 14,2%; криптовалюти – 17,7%; банківська справа – 9,4%. Відповіді на запитання «Оберіть цікаві для Вас теми у напрямку «Бізнес»» структуровані таким чином: відкриття бізнесу, стартап – 62,4%; менеджмент – 28,2%; продажі та переговори – 27,8%; управління проєктами – 38,5%; командоутворення – 23,4%; робота з клієнтами 36,9%; інфобізнес – 10,85%. На запитання «Оберіть цікаві для Вас теми з напрямку «Маркетинг»» отримані наступні відповіді: реклама та PR – 49,3%; соцмережі (SMM) – 56%; просування сайтів (SEO) – 28,7%; контекстна реклама – 12,6%; копірайтинг – 22,2%; брендинг – 8,7%; email-маркетинг – 8,7%; відео – 26,8%. Цікаві для теми у напрямку «ІТ» студенти за результатами опитування визнали: створення сайтів – 35,1%; мови програмування – 17,2%; веб-дизайн – 38,1%; комп'ютерна графіка – 23,6%; не цікавить дана тематика – 34,2%.

Провівши повторний аналіз даних, ми усунули окремі дублювання на суміщення компетентностей, де що змінили логіку структурування з метою більш

збалансованого підходу і сформували усі лідерські компетентності, що можуть бути розвинені в університетському середовищі, у чотири кластери:

1. Самоменеджмент та інтелект;
2. Міжособистісна комунікація і вплив;
3. Презентація і управління враженням;
4. Володіння управлінськими інструментами.

На наш погляд, всі ці групи компетентностей тісно пов'язані, справляють взаємний вплив, та в сумі формують набір навичок, якостей та характеристик, які дозволять студенту та випускнику в короткостроковій перспективі ситуативно проявляти себе лідером, а в довгостроковій – збільшують кар'єрні можливості, дають базу для професійної реалізації на керівних посадах та покращують якість життя в цілому. Авторська модель розвитку структури компетенцій студентами ЗВО зображена графічно на рис. 5.



Рис. 5. Авторська модель збалансованої структури розвитку лідерських компетентностей студентів ЗВО

© Кохан М., Данилевич Н., Сновидович І.

На основі проведеного огляду теорій лідерства з точки зору лідерських рис та якостей, опитування роботодавців регіону, соціологічного анкетування зацікавлених студентів Львівського університету та можливостей їх практичної реалізації черед навчальні активності ми виділили найбільш цікаві теми тренінгів з розвитку особистісних компетенцій. Узагальнені дані з тематикою ми розподілили на тематичні змістові модулі-кластери відповідно до авторської моделі структури розвитку лідерських компетентностей студентів ЗВО.

Поза межі кластерів ми вивели інтерес студентів до вивчення теорії, історії та практики лідерства. Альберт Бандура, що входить в десятку найвпливовіших вчених-психологів в історії, вважає, що, спостерігаючи за успішним виконанням дії, ми підвищуємо нашу віру у свою здатність ефективно виконати цю дію. А це є складовою результативного виконання дії, до якого ми прагнемо. Разом з тим, за А.

Бандурою необхідними складовими самоефективності лідера є власний досвід та помилки, вербальний вплив та усвідомлення власних фізіологічних та емоційних станів [25, с.86-87, 29], що відображені у компетентностях нашої моделі.

Кластеризовані компетентності, у освоєнні яких зацікавлені студенти та ступінь їх середньостатистичної зацікавленості у відвідуванні тематичних тренінгів подані далі у статті у таблиці 1.

Таблиця 1

Кластеризація лідерських компетентностей, розвитком яких зацікавлені студенти Львівського національного університету імені Івана Франка

	Лідерські компетентності	Зацікавленість, %
	Теорія і практика лідерства загалом	53,2%
1.	Самоменеджмент та інтелект	93,5 %
1.1.	Мотивація	60,1%
1.2.	Креативність	55,7%
1.3.	Цілепокладання	50,5%
1.4.	Критичне мислення	25,2 %
1.5.	Тайм-менеджмент	23,9%
2.	Міжособистісна комунікація і вплив	92,4 %
2.1.	Ділова комунікація	49,3%
2.2.	Управління конфліктами	43,3%
2.3.	Комунікація в команді	43,1%
2.4.	Міжособистісне спілкування	40,4%
2.5.	Нетворкінг	28,0%
3.	Презентація і управління враженням	89,9%
3.1.	Публічний виступ	67,7%
3.2.	Голос та дикція	61,0%
3.3.	Робота з емоціями	51,4%
3.4.	Міміка та жести	47,5%
3.5.	Проведення презентацій	41,1%
4.	Володіння управлінськими інструментами	88,5 %
4.1.	Відкриття бізнесу, стартап	62,4%
4.2.	Маркетинг в соціальних мережах	56,0%
4.3.	Реклама та PR-комунікації	49,3%
4.4.	Фінансова грамотність	48,2%
4.5.	Управління проектами	38,5%;
4.6.	Робота з клієнтами, переговори	36,9%

Джерело: узагальнено авторами за результатами опитування Відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом ЛНУ ім. І. Франка

Отже, студенти зацікавлені, готові та відкриті до можливостей формування лідерських компетентностей. На сьогодні існує широкий спектр можливостей навчання управлінських навичок, які постійно розвиваються. Особливо актуальним є дистанційне та змішане навчання, що використовують можливості навчання онлайн. З розвитком інформаційних технологій методи навчання мають змінюватися кожного року, переглядатися кожного місяця, оскільки світ постійно рухається вперед та розвивається і вимоги до якості освіти постійно підвищуються.

Як стверджує відомий дослідник феномену лідерства сучасності О. Улановський, при вивченні та дослідженні лідерства варто застосовувати комплексний підхід на прикладі вивчення успішних лідерів на ринках, що розвиваються.

Кар'єрний успіх – завжди нерозривне переплетіння середовища, випадку, здібностей та дій людини. Те ж саме можна сказати про успіх у лідерстві. Тому отримані студентами особисті навички є лише необхідною умовою для їх становлення як лідера, проте не такою, що може гарантувати ефективність у кар'єрі та лідерстві. Варто завжди брати до уваги різноманіття змінних та перспектив: позиції глобальних і локальних сил (макроконтекст економіки, політики, культури і мікроконтекст конкретної організації), бекграунд і становлення лідера, його особистісні риси й установки, систему корпоративного управління, стратегію, фінансові показники, склад топ-менеджменту, групову та організаційну динаміку в компанії, лідерську поведінку, лідерські практики [29].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Світ сьогодні дуже динамічний та мінливий тому ставить певні вимоги до усіх нас та узагальнює в собі якості, потрібні лідерам у світі, де темпи технологічних і геополітичних змін зростають по експоненті. Підготовка університетами фахівців, пристосованих до динаміки і вимог ринку праці, є одним із пріоритетів розвитку вищої освіти в Україні.

Як показують останні результати досліджень HR-індексу Західного регіону України, універсальними компетенціями випускників ЗВО, що найбільш запитані працедавцями, є прагнення до саморозвитку, комунікативні навички, самоорганізація, орієнтація на результат і вміння працювати в команді. Незалежно від посади та сфери особистісні навички роботодавці оцінюють як більш важливі, ніж здобута спеціальність та фахові компетентності.

З метою вивчення потенційного інтересу та структури зацікавленостей студентів у здобутті актуальних професійних компетентностей у листопаді-грудні 2019 року було проведено опитування, у якому взяли участь 436 студентів ЛНУ ім. І. Франка. Результати опитування вказують на підвищений запит студентів на тренінги з розвитку лідерських компетенцій та вивчення спеціальних управлінських інструментів (93,5% в цілому і від 23,5% до 67,7% за окремими компетентностями).

За допомогою методів системного аналізу, пріоритезації та рейтингування даних ми розробили збалансовану систему розвитку лідерських компетентностей студентів в університетському середовищі. Авторська збалансована система розвитку лідерських компетентностей студентів включає чотири кластери: 1. Самоменеджмент та інтелект; 2. Міжособистісна комунікація і вплив; 3. Презентація і управління враженням; 4. Володіння управлінськими інструментами.

На наш погляд, всі ці групи компетентностей тісно пов'язані, справляють взаємний вплив, та в сумі формують набір навичок, якостей та характеристик, які дозволять студенту та випускнику в короткостроковій перспективі ситуативно проявляти себе лідером, а в довгостроковій – збільшують кар'єрні можливості, дають базу для професійної реалізації на керівних посадах та покращують якість життя в цілому.

Ця система лідерських компетенцій може в майбутньому стати основою для розробки структури, змісту та вибору форм навчання у ЗВО. На основі запропонованого підходу може також здійснювати оцінювання якості отриманої освіти у категорії інтегральних та універсальних навичок, запитаних ринком праці.

-
1. Antonakis, J.; Bastardo, N.; Jacquart, P.; Shamir, B. (2016). "Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift" (PDF). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3: 293–319. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305.

2. Antonakis, J.; Avolio, B. J.; Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*. 14 (3): 261–295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
3. Adizes, I. *The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it*. Santa Barbara, The Adizes Institut Publications, 2004. 294p.
4. Bass, Bernard M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press .256 p.
5. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
6. Кидрон А.А. Коммуникативная способность и ее совершенствование: Дис. . канд. психол. наук. Л., 1981.
7. Covey R. S. *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press, 2004. – 432 p.
8. Steyrer J. Charisma and the Archetypes of Leadership / *Organization Studies*. Volume: 19 issue: 5, page(s): 807-828. URL: <https://doi.org/10.1177/017084069801900505>
9. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. - №3 (19). – С. 24-28.
10. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М. Лугова, Єрмоленко О.А. // Проблеми економіки. – 2012. - № 1. – С. 64-67.
11. Жигайло Н. І. Психологія особистісного та духовного зростання лідера / Н. І. Жигайло, Р. І. Карпінська // Психологічний часопис. - 2019. - № 1. - С. 57-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_1_6.
12. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
13. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford : Butterworth-Heinemann, - Classic Drucker collection. Elsevier, 2007. 181 p.
14. Соболев С., Багацький В. Менеджмент [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.]. –Київ: КНЕУ, 2005. – 229 с.
15. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
16. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л.Г. Данченко, В.В. Гордина // Молодий вчений. – 2015. - № 11 (26). – С. 52-55.
17. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/1/Gladkova_F.pdf
18. 7 Characteristics of Leadership 2020 In Practice: A CEO Story. Top Leadership Skills for the Future – [Electronic data]. – Mode of access: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>
19. Результати Індексу ринку праці Західної України 16 хвиля. Проведено Львівською консалтинговою групою на замовлення ЄБА у співпраці з Львівським національним університетом імені Івана Франка [Електронний ресурс]. Звіт. – Доступно з: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/16_indeks_ukr-1.pdf
20. Sowcik M., Andenoro A. C., McNutt M., Murph S. E.. *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts and Emerging Trends (Building Leadership Bridges)* 4th Edition. Emerald Group Publishing, August 2015. 278 p. 2015 ISBN-13: 978-1785603495
21. Blayone T., Mykhailenko O.; Kavtaradze M.; Kokhan M.; vanOostveen R. Profiling the digital readiness of higher education students for transformative online learning in the post-Soviet nations of Georgia and Ukraine. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 37 (2018). URL: <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-018-0119-9>

22. Kokhan M. Transfer of European experience in the development of entrepreneurial motivation / Kokhan M., Kehrein E. // Proceedings of IV International scientific and practical conference "Philosophy & psychology of leadership in business, education and government" – March 15, 2019, Lviv. – P. 3-6.
23. Юринєць З.В. Самоменеджмент: підручник. – Львів: СПОЛОМ, 2015. – 360 с.
24. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012 – 368 с.
25. Психологія бізнесу та управління: навч. посібник/ Н.І. Жигайло, М. О. Кохан, Н.М. Данилевич; за ред. проф. Н.І. Жигайло. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 308 с. ISBN 978-617-10-0484-9
26. Smart, J.C., Ethington, C.A., Riggs, R.O. et al. Influences of Institutional Expenditure Patterns on the Development of Students' Leadership Competencies. *Research in Higher Education* 43, 115–132 (2002). URL: <https://doi.org/10.1023/A:1013074218134>
27. Amirianzadeh M , Jaafari P. , Ghourchian N. , Bahram Jowkar. College Student Leadership Competencies Development: A Model. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, Volume 1, Issue 3, September 2010. URL: <http://infonomics-society.org/wp-content/uploads/ijcdse/published-papers/volume-1-2010/College-Student-Leadership-Competencies-Development-A-Model.pdf>
28. Skarbaliėnė A. Development of Leadership Competencies During Studies at an Institution of Higher Education: Students' / *Contemporary Leadership Challenges*. February 1st 2017 DOI: 10.5772/65269 URL : <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/development-of-leadership-competencies-during-studies-at-an-institution-of-higher-education-students>
29. Улановський О. Що не так з формулами успіху великих лідерів / *The Ukrainians. Січень 2019*. URL: <https://theukrainians.org/shho-ne-tak-z-formulamuy-uspihu>

References

1. Antonakis, J.; Bastardo, N.; Jacquart, P.; Shamir, B. (2016). "Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift" (PDF). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3: 293–319. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305.
2. Antonakis, J.; Avolio, B. J.; Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 14 (3): 261–295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
3. Adizes, I. *The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it*. Santa Barbara. The Adizes Institut Publications, 2004. 294p.
4. Bass, Bernard M.(1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press .256 p.
5. Evtykhov O. Stratehyy y pryemy liderstva: teoriya y praktyka / O. Evtykhov. – SPb.: Rech, 2007. – 238 s.
6. Кудрон А.А. Коммуникативная способность у ее совершенствование: Дис. . канд. психол. наук. Л., 1981.
7. Covey R. S. *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press, 2004. – 432 p.
8. Steyrer J. Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies*. Volume: 19 issue: 5, page(s): 807-828. URL: <https://doi.org/10.1177/017084069801900505>
9. Kozak K. B. Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi // *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2013. №3 (19). P. 24-28.
10. Luhova V. M., Yermolenko O.A. Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv / *Problemy ekonomiky*. 2012. № 1. P. 64-67.
11. Zhyhailo N. I. Psykholohiia osobystisnoho ta dukhovnoho zrostannia lidera / N. I. Zhyhailo, R. I. Karpinska, *Psykholohichnyi chasopys*. 2019. № 1. P. 57-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_1_6.

12. Vozna M. Pidkhody do otsinky liderskykh yakosti kerivnyka. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
13. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford : Butterworth-Heinemann, - Classic Drucker collection. Elsevier, 2007. 181 p.
14. Sobol S., Bahatskyi V. *Menedzhment*. Kyiv: KNEU, 2005. – 229 s.
15. Kushniriuk V. K. Liderstvo i kerivnytstvo yak osnovni katehorii menedzhmentu: totozhnist chy vidminnist. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
16. Danchenko L. H. Suchasni stratehichni modeli typiv kerivnytstva ta liderstva v orhanizatsii / L.H. Danchenko, V.V. Hordyna, *Molody vchenyi*. 2015. № 11 (26). P. 52-55.
17. Hladkova V.M. Akmeolohichna kompetentnist menedzhera-lidera osvithnoho zakladu. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/1/Gladkova_F.pdf
18. *Characteristics of Leadership 2020 In Practice: A CEO Story*. Top Leadership Skills for the Future. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>
19. Rezultaty HR-Indeksu rynku pratsi Zakhidnoi Ukrainy 16 khvylya. Zvit. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/16_indeks_ukr-1.pdf
20. Sowcik M., Andenoro A. C., McNutt M., Murph S. E.. *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts and Emerging Trends (Building Leadership Bridges)* 4th Edition. Emerald Group Publishing, August 2015. 278 p. 2015 ISBN-13: 978-1785603495
21. Blayone T., Mykhailenko O.; Kavtaradze M.; Kokhan M.; vanOostveen R. Profiling the digital readiness of higher education students for transformative online learning in the post-Soviet nations of Georgia and Ukraine. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 37 (2018). URL: <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-018-0119-9>
22. Kokhan M., Kehrein E. Transfer of European experience in the development of entrepreneurial motivation, *Proceedings of IV International scientific and practical conference "Philosophy & psychology of leadership in business, education and government"* – March 15, 2019, Lviv. – P. 3-6.
23. Yurynets Z.V. *Samomenedzhment: pidruchnyk*. Lviv: SPOLOM, 2015. – 360 s.
24. Zhyhaylo N. I. Komunikatyvnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 2012. 368 p.
25. Zhyhailo N.I., Kokhan M. O., Danylyevych N.M. *Psykhologhiia biznesu ta upravlinnia: navch. posibnyk/ za red. prof. N.I. Zhyhailo*. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2019. 308 p. ISBN 978-617-10-0484-9
26. Smart, J.C., Ethington, C.A., Riggs, R.O. et al. Influences of Institutional Expenditure Patterns on the Development of Students' Leadership Competencies. *Research in Higher Education* 43, 115–132 (2002). URL: <https://doi.org/10.1023/A:1013074218134>
27. Amiranzadeh M, Jaafari P., Ghourchian N., Bahram Jowkar. College Student Leadership Competencies Development: A Model. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDS)*, Volume 1, Issue 3, September 2010. URL: <http://infonomics-society.org/wp-content/uploads/ijcdse/published-papers/volume-1-2010/College-Student-Leadership-Competencies-Development-A-Model.pdf>
28. Skarbaliene A. Development of Leadership Competencies During Studies at an Institution of Higher Education: Students' / *Contemporary Leadership Challenges*. February 1st 2017 DOI: 10.5772/65269 URL : <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/development-of-leadership-competencies-during-studies-at-an-institution-of-higher-education-students>
29. Ulanovskyi O. Shcho ne tak z formulamy uspikhu velykykh lideriv / *The Ukrainians*. Sichen 2019. URL: <https://theukrainians.org/shho-ne-tak-z-formulamy-uspihu>

DEVELOPMENT OF STUDENTS' LEADERSHIP COMPETENCIES IN HIGHER EDUCATION

N. Danylevych, M. Kokhan, I. Snovydyvych

*Ivan Franko National University of Lviv
Prospect Svobody 18, 79008, Lviv, Ukraine
marianna.kokhan@lnu.edu.ua, danylevychnatali@gmail.com, irynasnov@gmail.com*

According to the latest results of studies of the HR-index of the Western region of Ukraine, universal competencies of higher education graduates, which are most requested by employers, are the desire for self-development, communication skills, self-organization, result orientation and ability to work in a team. Regardless of their position and field, employers assess personal skills of employee as more important than specialty and professional competences.

In November-December 2019, the authors conducted a sociological survey to explore the potential interest and structure of students' interest in acquiring topical professional competences. 436 students of Ivan Franko National University of Lviv attended it. Based on the survey data, we can say that the students' increased demand for leadership competency training and special management tools (93.5% overall and from 23.5% to 67.7% for individual competencies).

Using the methods of system analysis, prioritization and rating of data, we have developed a balanced system of developing students' leadership competencies in the university environment. The author's balanced system of development of students' leadership competences includes four clusters: 1. Self-management and intelligence; 2. Interpersonal communication and influence; 3. Presentation and impression management; 4. Possession of management tools.

In our view, all these groups of competences are closely linked, mutually influential, and together form a set of skills, qualities and characteristics. That will allow the student and the graduate to become a leader in the short term and to increase their career opportunities, provide the basis for professional implementation in leadership positions and improve the quality of life in general in the long term.

This system of leadership competencies may in the future be the basis for the development of the structure, content and choice of forms of training. Based on the proposed approach, it can also evaluate the quality of education received in the category of integrated and universal skills required by the labor market.

Keywords: competences, skills, knowledge, leadership, training, leadership competencies, personal skills, self-management, charisma, communicative competences.