

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ СТЕПАНА ҐЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь - **Бакалавр**

на тему : **«Лідерство в системі органів студентського
самоврядування»**

Виконав: студент групи МО-41з

Фіняк Олег Володимирович

Спеціальності - 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Керівник: к.е.н. доцент Ковалів В.М.

(Прізвище та ініціали)

Львів 2026

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана Гжицького
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого

Освітній ступінь - Бакалавр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)
к.е.н., доцент Дубневич Ю.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Фіняку Олегу Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Лідерство в системі органів студентського самоврядування»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Ковалів Володимир Мирославович,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького від “ ____ ” _____ 202 р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи: до _____

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: статистичні збірники, науково-навчальна література, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

**РОЗДІЛ 1. БАЗОВІ ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В
СЕРЕДОВИЩІ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1.1. Природа та зміст лідерства в системі управління організацією

1.2. Огляд теоретичної бази щодо прояву лідерських якостей у студентському самоврядуванні

1.3. Методика дослідження проблеми лідерства в системі органів студентського самоврядування

**РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В
ІНСТИТУЦІЯХ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА
ФРАНКА**

2.1. Аналіз діяльності ОСС у Львівському національному університеті імені Івана Франка

2.2. Організаційно-правові засади реалізації лідерства в діяльності ОСС

Львівського національного університету імені Івана Франка

2.3. Організаційні засади формування лідерства у структурі ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ОСС

3.1. Альтернативні вектори розвитку інституту лідерства серед студентів

3.2. Шляхи покращення результативності лідерства в органах студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка

3.3. Оцінка ефективності лідерства в ОСС: система ключових показників ефективності

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми для кваліфікаційної роботи).	
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування матеріалу кваліфікаційної роботи; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	

Студент: _____ Фіняк О.В.
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент _____ Ковалів В.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«Лідерство в діяльності органів студентського самоврядування (на прикладі Львівського національного університету імені Івана Франка)». Фіняк О. – Бакалаврська робота. Кафедра менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого. Львів, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, 2026, 87 ст. текст. част., 3 табл., 6 рис., 34 літературні джерела.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні знання та досліджено практичний досвід лідерства в системі управління на прикладі органів студентського самоврядування (ОСС) Львівського національного університету імені Івана Франка.

У практичній частині роботи проведено комплексний аналіз діяльності ОСС, досліджено їхню організаційно-управлінську архітектуру та специфіку формування лідерства в студентському середовищі. Здійснено оцінку функціонування системи самоврядування, рівня залученості здобувачів освіти, а також за допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони, основні проблеми координації й загрози у функціонуванні інституцій.

За результатами дослідження розроблено комплекс стратегічних заходів щодо удосконалення лідерських процесів у системі ОСС. Зокрема запропоновано альтернативні вектори розвитку лідерського потенціалу молоді через впровадження менторських програм, інноваційних стартап-інкубаторів та проведення спеціалізованих лідерських тренінгів. Обґрунтовано необхідність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для вищого керівництва ОСС. Практична імплементація запропонованих рекомендацій дозволить якісно посилити лідерський потенціал, підвищити інституційну спроможність ОСС та забезпечити ефективне виховання нової генерації управлінських кадрів.

Ключові слова: лідерство, студентське самоврядування, органи студентського самоврядування, лідерський потенціал, студентський актив.

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку і удосконалення лідерства на прикладі органів студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка. Розглянуто сутність і особливості прояву лідерських якостей у студентському середовищі, проаналізовано організаційно-управлінську архітектуру, систему мотивації та професійного розвитку студентського активу, а також визначено основні проблеми функціонування самоврядних інституцій.

За результатами дослідження запропоновано заходи щодо вдосконалення лідерських процесів у системі студентського самоврядування, спрямовані на підвищення ефективності мотивації, розкриття управлінського потенціалу та об'єктивне оцінювання діяльності активістів. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню інституційної ефективності органів студентського самоврядування та якості реалізації молодіжних ініціатив.

Ключові слова: лідерство, студентське самоврядування, органи студентського самоврядування, лідерський потенціал, студентський актив, ключові показники ефективності (KPI), мотивація молоді, ефективність управління.

Annotation

The qualification paper investigates the theoretical and practical aspects of developing and improving leadership, using the example of student self-government bodies at the Ivan Franko National University of Lviv. The essence and specific features of leadership qualities manifestation in the student environment are examined. Furthermore, the organizational and managerial architecture, the motivation system, and the professional development of student activists are analyzed, alongside the identification of the main problems in the functioning of self-governing institutions.

Based on the research results, a set of measures is proposed to improve leadership processes within the student self-government system. These measures are aimed at increasing motivation efficiency, unlocking managerial potential, and objectively evaluating the activities of student activists. The practical implementation of the proposed recommendations will contribute to enhancing the institutional efficiency of student self-government bodies and the overall quality of youth initiatives implementation.

Keywords: leadership, student self-government, student self-government bodies, leadership potential, student activists, key performance indicators (KPIs), youth motivation, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. БАЗОВІ ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СЕРЕДОВИЩІ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	10
1.1. Природа та зміст лідерства в системі управління організацією	10
1.2. Огляд теоретичної бази щодо прояву лідерських якостей у студентському самоврядуванні	24
1.3. Методика дослідження проблеми лідерства в системі органів студентського самоврядування.....	37
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ІНСТИТУЦІЯХ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА.....	40
2.1. Аналіз діяльності ОСС у Львівському національному університеті імені Івана Франка.....	40
2.2. Організаційно-правові засади реалізації лідерства в діяльності ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка	47
2.3. Організаційні засади формування лідерства у структурі ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка... ..	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ОСС	69
3.1. Альтернативні вектори розвитку інституту лідерства серед студентів ...	69
3.2. Шляхи покращення результативності лідерства в органах студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка.....	77
3.3. Оцінка ефективності лідерства в ОСС: система ключових показників ефективності.....	84
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність роботи. При аналізі динаміки в малих групах, народжується питання про те, як саме група організується, хто відповідає за цю організацію і які психологічні аспекти впливають на управління групою. Проблема лідерства та керівництва є ключовими аспектами соціальної психології, оскільки обидва процеси не тільки стосуються інтеграції групової діяльності, але й психологічно описують особу, що здійснює цю інтеграцію. Лідерство розглядається як механізм інтеграції групової діяльності, коли окрема особа або частина групи бере на себе функції координації та керівництва діями всієї групи.

У сучасних умовах активного розвитку нових економічних відносин, потреба в керівниках і лідерах постійно зростає. Лідери грають важливу роль у житті як малих, так і великих груп, впливаючи на процеси колективного прийняття рішень, які важливі для кожного її учасника. Отже, проблема лідерства є вкрай актуальною і вимагає вивчення стилю керівництва групою та його впливу на прийняття групових рішень і необхідних якостей лідера.

Вагомий вплив на еволюцію уявлень про феномен лідерства здійснили такі визначні дослідники, як Г. Тард та Г. Лебон. На думку Г. Тарда, соціум (або натовп) самостійно генерує та висуває провідників зі свого середовища. Водночас більш популярною стала концепція Г. Лебона, який доводив першочергову роль соціальної групи в суспільних процесах. Він зазначав, що саме колектив підпорядковує собі лідера, задаючи йому вектори діяльності та формуючи стратегію поведінки. Науковий доробок цих двох авторів став фундаментом для зародження початкових теорій лідерства, а сама дефініція «лідер» закріпилася за наділеною владними повноваженнями особою, яка здійснює управління іншими людьми.

Аналізом проблематики лідерства в галузі соціальної психології активно займалася широка когорта науковців. Серед них варто виокремити ґрунтовні праці Б. Басса, М. Грегора, Дж. Джуліана, Ф. Селзника, З. Холландера, Г. Хоманса, Ф. Фідлера та О.Є. Кузьмін.

При написанні бакалаврської роботи використовувалися дані досліджуваної організації – ОСС ЛНУ ім. Івана Франка.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних знань і практичного досвіду лідерства в діяльності органів студентського самоврядування (ОСС) в ЛНУ ім. Івана Франка.

З огляду на визначену мету, ми виокремили такі ключові завдання дослідження:

- визначити суть, основні поняття та види лідерства;
- дослідити принципи та методи лідерства на основі ОСС;
- здійснити загальну характеристику діяльності організації;
- проаналізувати підходи до лідерства в ОСС за допомогою SWOT–аналізу;
- запропонувати рекомендації вдосконалення ефективної системи розвитку технологій лідерства ОСС ЛНУ ім. Івана Франка;
- розробити рекомендації для удосконалення питання лідерства в студентському середовищі ЛНУ ім. Івана Франка.

Об'єктом дослідження є розвиток технологій лідерства в студентському середовищі.

Предметом дослідження є теоретико–методичні аспекти технологій лідерства в ОСС ЛНУ ім. Івана Франка.

База дослідження: нею виступає система органів студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка.

Методологія дослідження. У процесі виконання роботи було застосовано комплексний інструментарій наукового пізнання. Зокрема, абстрактно-логічний метод дозволив концептуалізувати теоретичні аспекти та сформулювати ключові висновки. Метод статистичного групування використано для відстеження динаміки та структурних змін у розвитку інституцій студентського самоврядування. Для наочної презентації даних залучено табличні та графічні прийоми візуалізації.

Наукова новизна дослідження зводиться до обґрунтування та пропозиції інтеграції новітніх лідерських моделей, які оптимізовані безпосередньо для використання в екосистемі органів студентського самоврядування.

Практична цінність отриманих результатів. Сформульовані підсумки та розроблені пропозиції мають виражений прикладний характер і готові до імплементації в управлінські процеси. Використання напрацювань цього дослідження дозволить якісно посилити лідерський потенціал та ефективність роботи, зокрема в структурі ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка.

РОЗДІЛ 1

БАЗОВІ ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СЕРЕДОВИЩІ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Природа та зміст лідерства в системі управління організацією

Під лідерством слід розуміти діяльність із координації та керівництва малою соціальною групою, спрямовану на оперативне й максимально результативне виконання спільних колективних завдань, що обумовлюється характером чинних суспільних відносин.

Аналіз наукової літератури свідчить, що теоретичне осмислення сутності лідерства має тривалу історію та представлене різноманітними концептуальними підходами. Зокрема, відомий американський дослідник Гері Юкл у своїх працях з організаційної психології наголошує на тому, що лідерство є насамперед динамічним процесом здійснення соціального впливу. На його думку, цей вплив спрямований на те, щоб визначити та роз'яснити спільні цілі для організації, а також належним чином змотивувати та скоординувати послідовників для їх успішного досягнення [3]. При цьому вчений особливу увагу приділяє тактикам непримусового переконання, які використовує керівник у процесі щоденної взаємодії з командою [4].

У свою чергу, в межах школи менеджменту, вчений Ф. І. Хміль розглядає лідерство як здатність особистості вести за собою трудовий колектив завдяки високому особистому авторитету та ефективно побудованій системі комунікацій [34]. Він стверджує, що в сучасних умовах лідерство виступає ядром системи управління персоналом, оскільки дозволяє мінімізувати сухий адміністративний тиск і активізувати творчий потенціал кожного працівника.

Дослідники М. Д. Виноградський та А. М. Виноградська визначають суть лідерства через його безпосередній інтеграційний аспект в організаційній структурі. Вони зазначають, що справжній лідер виступає головним каталізатором групової діяльності, який здатний трансформувати формальні завдання

офіційного керівництва у живі, внутрішні мотиви та прагнення членів команди [14].

Окрім цього, у наукових працях В. Г. Никифоренка чітко підкреслюється соціально–психологічна природа цього феномену. Автор трактує лідерство як унікальний неформальний статус особистості, який добровільно визнається і підтримується групою на основі високої оцінки її компетентності, чесності та моральних якостей [20].

Такий розгалужений огляд фундаментальної джерельної бази дозволяє стверджувати, що лідерство поєднує в собі як суб'єктивні психологічні чинники впливу конкретного індивіда, так і об'єктивні організаційні потреби самого колективу в ефективній координації.

Ключова розбіжність між процесами адміністрування (керівництвом) та лідерством полягає в середовищі їхнього функціонування: перше реалізується в межах офіційної ієрархії, тоді як друге виникає в неформальній площині. При цьому неофіційні провідники часто виконують компенсаторну функцію, яка зводиться до нівелювання прогалин та недопрацювань у роботі формального менеджменту.

Структурно феномен лідерства охоплює цілу низку взаємопов'язаних елементів. Насамперед це суб'єкт (сама провідна особа) та його цільова настанова, що передбачає спонукання послідовників до трансформацій або реалізацію специфічної місії. Важливу роль відіграє мотиваційна база, яка включає прагнення до впливу, самоактуалізації, партнерства, здобутків чи сприяння оточенню. Крім того, до цієї структури входять змістовне наповнення (компетенції та інструментарій впливу), методи (прийоми кооперації для виконання спільних завдань) і конкретні поведінкові акти, такі як координація, стратегування, експертна оцінка, представництво інтересів назовні та регуляція внутрішнього клімату. Логічним завершенням цього процесу є підсумковий результат, що виражається в успішній спільній діяльності та позитивному прогресі учасників групи.

Лідерство можна трактувати як формування специфічного статусу в певного учасника робочої групи незалежно від його офіційної посади. Цей статус ґрунтується на системі взаємин, фундаментом яких виступають беззаперечна довіра, високий авторитет, всебічна підтримка, визнання фахової майстерності, емоційна прихильність та відкритість до переймання досвіду. За своєю природою це цілком об'єктивний феномен, який структурує міжособистісні зв'язки всередині команди, а його виникнення є закономірним наслідком практичних запитів нерегламентованої координації зусиль.

Попри різноманітність форм прояву цього явища, його незмінним атрибутом є наявність індивіда, наділеного винятковою довірою більшості. Такий рівень визнання формується завдяки симбіозу особистісних чеснот, професійних кваліфікацій та відповідального ставлення як до робочих процесів, так і до колег. Саме тому поєднання в одній особі ролей неформального лідера та офіційного керівника дає потужний синергетичний ефект: процеси адміністрування суттєво спрощуються, швидкість розв'язання завдань зростає, а загальна продуктивність компанії виходить на значно вищий рівень.

Проаналізуємо ключові теоретичні погляди щодо розуміння внутрішнього змісту та дефініції поняття «лідер»

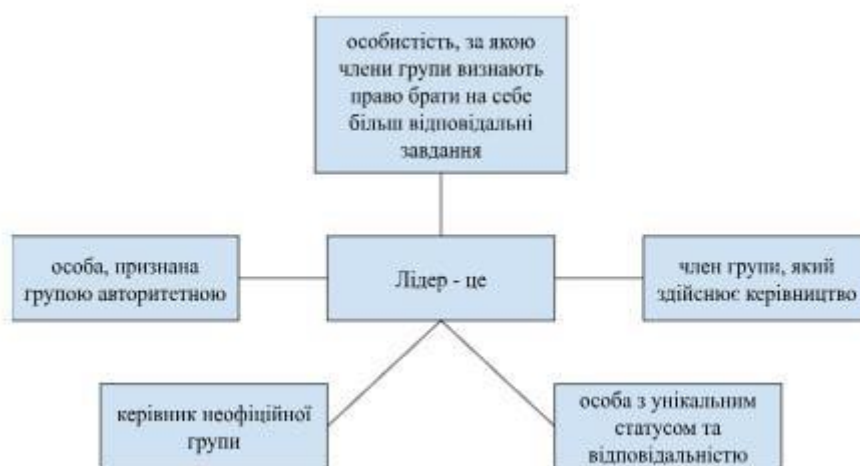


Рис. 1.1. Визначення поняття «лідер»

У науковому дискурсі феномен лідерства зазвичай розглядається багатогранно. Насамперед це здатність особистості, спираючись на власні якості,

здійснювати вплив на поведінку окремих співробітників та робочих груп, спрямовуючи їхні зусилля на реалізацію корпоративних цілей. Також воно виступає специфічною роллю в межах групової динаміки, що демонструє готовність колективу під егідою провідника максимально задіювати творчий потенціал кожного учасника задля спільних здобутків. Крім того, лідерство тлумачать як унікальний комплекс рис, що дає змогу впливати на оточення без застосування примусу, спираючись переважно на механізми міжособистісної комунікації. Якщо аналізувати це поняття як процес, то воно передбачає використання добровільних форм впливу для визначення стратегічних орієнтирів організації, мотивації персоналу та розбудови корпоративної культури. Натомість як властивість, лідерство об'єднує сукупність характеристик, притаманних індивідам, які ідентифікуються як лідери [1].

Завдяки лідерському впливу стає можливим ефективне стимулювання індивідів та команд до якісного виконання поставлених завдань. Відповідно, цей феномен відіграє роль фундаментального чинника в системі управління персоналом компаній, безпосередньо сприяючи зростанню результативності їхнього функціонування.

Історично лідерство мало першорядне значення ще на початкових етапах розвитку суспільства. І хоча в ході подальшої соціалізації людське сприйняття цього явища невпинно трансформується, його базова місія залишається незмінною – гарантувати успішне досягнення колективом спільно визначених цілей.

По суті, лідерство виступає одним із найважливіших механізмів організації спільної діяльності, адже без нього формування повноцінної групи є фактично неможливим. У сучасних умовах цей феномен ґрунтується не стільки на традиціях, скільки логічно випливає з психологічних особливостей людини. Проте базовий принцип зберігає свою актуальність: справжній провідник має перевершувати інших учасників команди хоча б за одним критерієм – рівнем знань, моральними чеснотами або фізичними даними.

Феномен лідерства виступає історично зумовленою соціальною необхідністю, що закономірно виникає в процесі спільної діяльності індивідів у межах групи. Формуючи стратегічні орієнтири, цей процес одночасно концентрує головну увагу на характері міжособистісних взаємин усередині робочої команди.

Сам же провідник розглядається як індивід, який самоідентифікується та отримує неформальний мандат довіри від колективу саме на етапі активного просування до спільних результатів та пошуку найбільш раціональних шляхів організації праці. Специфіка лідерської ролі, яку делегує група, має адаптивний характер і безпосередньо залежить від поточного контексту. Висунення такої фігури часто стає природною відповіддю на структурне ускладнення чи масштабування колективу, виникнення перешкод на шляху до реалізації поставлених завдань, а також на вплив зовнішніх викликів або внутрішніх міжособистісних суперечностей. Важливим каталізатором є також прорахунки з боку формального менеджменту: у кризових ситуаціях, коли офіційна управлінська ланка демонструє свою неефективність, ініціативу та керівні функції практично неминуче перебирає на себе неформальний авторитет.

У контексті формування лідерського статусу неабияку вагу мають чинники суб'єктивного порядку. До них належать внутрішня інтенція особи до управління, жага владних повноважень, орієнтація на здобуття певних дивідендів чи зміцнення власного авторитету. Поряд із цим, ключовим критерієм кристалізації неформального провідника виступає тотожність його морально–етичних парадигм та ціннісних установок із баченням переважаючої частини команди. Співробітники мають ідентифікувати таку фігуру як повноцінного члена свого осередку, а в окремих випадках – як його найдостойнішого виразника.

При цьому персональні чесноти та здібності провідника повинні випереджати аналогічні показники інших учасників лише в певних, оптимальних межах. У ситуації, коли розвиток індивіда непропорційно перевищує середній рівень колективу, він починає трактуватися як феноменальне явище. Як наслідок, соціальне середовище може або відторгнути таку особу, або ж ставитися до неї з пієтетом, використовуючи виключно як джерело експертних рекомендацій. Проте

відчуття соціальної «спільності» з нею нівелюється, що робить абсолютно неможливим її закріплення в ролі неофіційного керівника групи.

Дійсним провідникам притаманний фундаментальний набір психологічних та індивідуальних характеристик. Хоча ці властивості можуть бути закладені в управлінця від природи, їх цілком реально цілеспрямовано тренувати й удосконалювати нарівні з фаховими компетенціями. До базових атрибутів лідера належать:

- доброчесність – виступає основою для формування беззаперечної довіри з боку підлеглих;
- неупередженість (відкритість до інновацій) – здатність дослухатися до нестандартних концепцій, що суперечать усталеним нормам. Це генерує атмосферу взаємоповаги, стимулює обмін думками та дозволяє керівнику не лише акумулювати ініціативи команди, а й самотійно продукувати передові робочі методики;
- креативність мислення – забезпечує здатність помічати приховані можливості та прокладати для колективу нестандартні вектори розвитку;
- рішучість – передбачає чітке бачення алгоритму дій та прогнозування фінальних наслідків. Завдяки цій рисі керівник транслює стабільність персоналу та консолідує групові зусилля для виконання ключових завдань;
- почуття гумору – дієвий інструмент нівелювання психологічної напруги, мінімізації робочої рутини та врегулювання конфліктних ситуацій, що допомагає підтримувати сприятливий мікроклімат;
- наснага (ентузіазм) – перетворює провідника на генератор мотивації, який надихає оточення на підкорення спільних вершин;
- аналітичний склад розуму – надає змогу комплексно оцінювати обставини, декомпозируючи складні процеси на окремі етапи для забезпечення стабільного прогресу;
- адаптивність (готовність до трансформацій) – усвідомлення критичної ролі інновацій для еволюції організації, навіть якщо такі нововведення спочатку викликають спротив середовища.

Щоб успішно культивувати в собі лідерський потенціал, індивіду необхідно зосередитися на таких аспектах:

- візіонерство – вміння формувати та чітко транслювати стратегічні орієнтири, які слугуватимуть мотиватором для команди;
- управлінська сміливість – навичка глибокого аналізу інформації та ухвалення зважених рішень навіть в умовах високої невизначеності;
- толерантність до ризику – готовність брати на себе відповідальність за нестандартні кроки, а також здатність трактувати поразки як базис для подальшого зростання;
- мотиваційний вплив – хист до стимулювання колег задля досягнення корпоративних пріоритетів;
- командоутворення – здатність згуртовувати розрізнених людей у високопродуктивну групу з різноманітними, але взаємодоповнюючими талантами;
- рефлексія – безперервне прагнення до самопізнання та постійна націленість на модернізацію персональних якостей;
- особистісна цілісність – неухильне слідування власним моральним імперативам та принципам у всіх життєвих сферах;
- безперервне навчання (lifelong learning) – проактивна позиція щодо власного розвитку, регулярне оновлення бази знань та навичок протягом усього життя;
- комунікативна компетентність – здатність до налагодження продуктивної взаємодії з різними типами людей, вміння аргументовано та ясно доносити власні ідеї;
- менторство (сприяння оточенню) – проактивна підтримка членів колективу, спрямована на розкриття їхнього внутрішнього потенціалу та спільний рух до успіху.

Відоме твердження про те, що становлення лідера не залежить від природних задатків чи зусиль оточення, адже ключовим фактором цього процесу виступає виключно персональна відповідальність індивіда за власний розвиток,

акцентує увагу на важливій закономірності: навіть за наявності виражених природних задатків індивід мусить постійно самовдосконалюватися задля максимізації власної ефективності на керівній посаді. Сформований провідник вирізняється особливим психологічним профілем, який є органічним синтезом його інтелектуального багажу, ціннісних установок, практичних компетенцій та специфічних поведінкових патернів.

Поведінкова модель дійсного лідера має базуватися на системі сталих маркерів, які поділяються всім колективом і слугують каталізатором для забезпечення високої загальної продуктивності. До ключових проявів такої поведінки належать:

- обов'язкове врахування позицій усіх учасників групи ще на етапі, що передує початку дискусій;
- дотримання високих стандартів етикету та ввічливості у повсякденній комунікації (застосування слів вдячності та поваги);
- всебічне сприяння співробітникам у генерації рішень для подолання будь-яких робочих викликів;
- неухильне дотримання та виконання раніше взятих на себе зобов'язань;
- трансляція правильної рольової моделі виключно через власний приклад;
- щира залученість у справи підлеглих та емпатія до них;
- спільне відзначення як масштабних, так і локальних чи проміжних здобутків команди;
- беззаперечна готовність брати на себе особисту відповідальність у разі командних невдач або операційних прорахунків [1].

Зазначені вище критерії формують поведінкову модель дійсного керівника, здатного генерувати оптимальний мікроклімат для результативної кооперації та досягнення загального успіху команди.

Як свідчать результати наукових розвідок, індивіди намагаються реалізувати через професійну діяльність принципово різні спектри потреб. Для однієї категорії працівників критичним фактором є наявність можливостей для безперервного самовдосконалення. Інша група розглядає роботу переважно як

інструмент здобуття престижу та владних повноважень, тоді як треті роблять головний акцент на варіативності й динамічності робочих процесів. Враховуючи таку диференціацію, лідер зобов'язаний вміти діагностувати інтегрований мотиваційний профіль персоналу. Цей конструкт охоплює прагнення до гідної фінансової винагороди, забезпечення належних умов праці, прозору організаційну структуру, а також запит на соціальну інтеграцію та побудову надійних міжособистісних зв'язків.

У межах феномену лідерства відбувається нерозривне злиття об'єктивних і суб'єктивних чинників, зовнішніх обставин та внутрішніх передумов. Відповідно, сам провідник повинен володіти стійкою власною мотивацією до управління та виявляти інтенцію утримувати цей статус у довгостроковій перспективі.

Слід зауважити, що психологічна архітектура особистості лідера відрізняється багаторівневістю. Будь-який індивід одночасно функціонує в кількох іпостасях: як громадянин своєї держави, елемент родинної системи, складова робочої групи, а також як управлінець і підлеглий. Така багатовимірність зумовлює виконання кожною людиною широкого спектра функцій. Простежується чітка закономірність: що ширший репертуар соціальних ролей опановує індивід, то вищою є його суспільна активність та соціальна вагомість. І хоча конкретна соціальна функція може не бути прямим відображенням унікальної індивідуальності людини, вона здійснює фундаментальний вплив на формування її загального психологічного каркаса.

Передусім феномен лідерства доцільно трактувати як комплексний процес структурування, стратегування та координування групової активності. Актуальні наукові розвідки у цій сфері стали підґрунтям для виокремлення трьох базових концептуальних підходів до тлумачення цього явища.

Першим із них є харизматичний підхід (етимологічно походить від поняття «харизма» – виняткова обдарованість). Його прихильники переконані, що позицію провідника здатна обіймати винятково особа, наділена специфічним комплексом індивідуальних рис, які дозволяють ефективно мотивувати оточення до результативної діяльності. Цей напрям бере свій початок від концепції

«великої людини» (сформованої ще в античні часи греками та римлянами), головним постулатом якої є твердження про вроджений, а не набутий характер лідерського потенціалу.

У процесі розробки цієї парадигми науковці намагалися класифікувати соматичні, інтелектуальні та психологічні атрибути видатних постатей. Хоча дослідникам так і не вдалося сформулювати вичерпний реєстр ідеальних керівних компетенцій, було доведено беззаперечну необхідність низки базових характеристик, зокрема високого рівня когнітивних здібностей, масштабності соціальних інтересів та психологічної зрілості.

Активна фаза вивчення лідерства та адміністрування припала на початок двадцятого століття – період інституалізації управлінської науки. Однак системний аналіз цієї проблематики стартував лише у тридцятих–сорокових роках. Продиктовані виробничими запитами, першочергові розвідки фокусувалися на ідентифікації універсальних властивостей успішних управлінців. Наслідком цього стала поява особистісної концепції (також відомої як теорія рис або концепція видатних осіб), згідно з якою найбільш продуктивні менеджери є носіями специфічного набору універсальних вроджених чеснот.

Певна частина дослідників розробляла власні класифікатори таких ознак, ранжуючи їхню вагомість відповідно до управлінської ланки та особливостей професійної сфери. Задokumentовані комплекси рис слугували фундаментальною базою для конструювання тестових методик з метою кадрового відбору потенційних лідерів. Водночас інші автори формували переліки обов'язкових властивостей, відштовхуючись від специфіки стилю керівництва або цільової категорії підлеглих, тоді як третя група дослідників фокусувала свої системи винятково на параметрах робочого колективу.

Ситуаційна концепція лідерства постулює, що індивіди здобувають керівний статус не стільки завдяки персональним рисам, скільки під впливом комплексу контекстуальних обставин та специфіки взаємодії між провідником і поточним середовищем. Відповідно до підходу американського дослідника Ф.

Фідлера, результативність лідерства детермінується трьома ключовими ситуаційними змінними:

- Обсяг посадових повноважень. Керівник, наділений широкою офіційною владою, має значно більше інструментів для управління командою порівняно з особою, чий формальний статус є нижчим;
- Структурованість завдань. Рівень деталізації та прозорості робочих доручень безпосередньо позначається на управлінській ефективності, адже це забезпечує адекватне орієнтування в ситуації;
- Характер взаємин між керівником та колективом. Ступінь довіри підлеглих і їхня внутрішня готовність слідувати за своїм провідником виступає критичним фактором управлінської успішності.

Синтетична парадигма трактує лідерство як механізм формування міжособистісних комунікацій усередині колективу, де лідер виступає головним модератором (суб'єктом управління) цього процесу. Базова ідея зводиться до того, що лідерський феномен інтерпретується як продукт спільної колективної активності.

У розрізі соціальних взаємин лідерство охоплює чотири базові параметри:

- атрибути провідника: його індивідуально–психологічні властивості;
- специфіка послідовників (позиції, запити тощо): чинники, які зумовлюють характер сприйняття керівника робочою групою;
- організаційні параметри: стратегічні цілі, архітектура компанії та її функціональні завдання;
- макросередовище (соціальний, економічний та політичний контекст): екзогенні фактори, що здійснюють вплив на лідерські процеси.

Отже, лідерство постає як багатовимірна інтеграція зазначених змінних, які безпосередньо формують процеси організації, планування та координації групової роботи.

У сфері підприємництва, з позиції менеджменту, вплив провідників матеріалізується через суттєві трансформації корпоративного мікроклімату, генерування нових прагнень та формування спільного бачення векторів розвитку

бізнесу серед персоналу. Відповідно, у цьому середовищі лідерство набуває рис комплексного соціально–психологічного явища, орієнтованого на еволюцію колективу [2].

У сучасній науці застосовується багатовимірна типологія лідерства:

1. За змістовним наповненням діяльності:

- «лідер–ідеолог» (натхненник) – розробляє стратегію поведінки та стимулює оточення до її реалізації;
- «лідер–реалізатор» (виконавець) – бере на себе відповідальність за втілення та забезпечення виконання попередньо узгоджених планів;
- універсальний (комбінований) тип – органічно поєднує в собі функції натхненника та організатора.

2. За стабільністю прояву (характером діяльності):

- перманентний (універсальний) – демонструє управлінські задатки на постійній основі;
- ситуативний – активізує свій лідерський потенціал виключно за настання певних специфічних обставин.

3. За стилістикою управління традиційно виокремлюють:

- авторитарного (авторитарного) лідера – застосовує жорсткий директивний підхід до персоналу, не залишаючи простору для альтернатив;
- демократичного лідера – ініціює партисипативне управління, долучаючи колектив до ухвалення рішень та спираючись на партнерські засади;
- ліберального лідера – надає підлеглим максимальну автономію та свободу дій в ході виконання робочих завдань.

Зазначені моделі керівництва характеризуються власною специфікою і можуть доводити свою доцільність залежно від контексту ситуації або специфіки завдань, що постають перед бізнес–структурою [3, ст. 28].

1. Концепція особистісних властивостей (атрибутивний підхід). Цей напрям, який часто фігурує в науці як «парадигма видатних постатей», фокусується на наявності специфічного комплексу індивідуальних характеристик, що розглядаються як фундаментальна база для успішного управління. До такого

реєстру зазвичай зараховують високий рівень когнітивних здібностей та ерудиції, презентабельність, доброчесність, розсудливість, проактивність, належний рівень освіти та внутрішню впевненість. Утім, дослідникам не вдалося сформуванати єдиного універсального еталона чи вичерпного переліку таких рис. Як наслідок, результативність управління виявляється досить ситуативною змінною, хоча персональні чесноти керівника все одно зберігають свою вагомість.

2. **Біхевіористична (поведінкова) парадигма.** У межах цієї концепції головний науковий акцент зміщується на поведінкові патерни керівника під час його взаємодії з колективом. Базовим постулатом підходу є теза про те, що управлінська ефективність детермінується не стільки вродженими психологічними даними особи, скільки її моделями комунікації та способами впливу на команду. Проте суттєвою вразливістю цієї теорії є хибне переконання щодо можливості існування єдиного ідеального стилю керівництва, релевантного для будь-яких обставин. Практика доводить, що дієвість обраної моделі управління є похідною від поточного контексту і вимагає постійного коригування.
3. **Ситуативна модель управління.** Цей підхід ґрунтується на переконанні, що продуктивність лідерства є наслідком впливу контекстуальних чинників: специфічних запитів та індивідуальних характеристик персоналу, складності поставлених завдань, тиску зовнішнього середовища, а також обсягу інформації, доступної управлінцю. Іншими словами, оптимальна стилістика керівництва є мінливою, і для максимізації результатів провідник зобов'язаний гнучко адаптуватися до трансформацій ситуації.

Кожна із зазначених теоретичних систем наділена як сильними сторонами, так і певними лімітаціями, проте їх сукупний розгляд дозволяє глибше досягнути різні грані ефективного управління [4].

У системі корпоративного менеджменту феномен лідерства розкривається як багатовимірний та складний конструкт. По суті, воно репрезентує домінуючий вплив індивіда на робочу групу, де головними важелями такого впливу

виступають комунікативні компетенції та унікальні психологічні особливості особистості. Персональні чесноти визнаного провідника можуть суттєво варіюватися, проте всі вони неодмінно спрямовані на задоволення внутрішніх запитів колективу та реагування на зовнішні виклики.

До базового функціоналу управлінця–лідера належать: стратегування (планування), структурування процесів, кадрова робота, модерація взаємодій та моніторинг виконання. Слід наголосити, що кожна з проаналізованих вище парадигм лідерства фокусується на специфічних аспектах цих функцій, виходячи з конкретного контексту та обраної керівної моделі.

Сьогодні в теорії та практиці менеджменту домінуючі позиції займає гібридний формат лідерства. Він передбачає здатність керівника органічно компіювати різноманітні стилі та функціональні ролі, чутливо реагуючи на мінливі обставини та актуальні потреби компанії. Глибоке осмислення цих аспектів сприяє генеруванню максимально дієвих та гнучких управлінських стратегій у реаліях сучасного бізнес–простору.

1.2. Огляд теоретичної бази щодо прояву лідерських якостей у студентському самоврядуванні

Особливої уваги в сучасному науковому дискурсі заслуговує специфіка функціонування інституту лідерства в органах студентського самоврядування. З огляду на посилення ролі соціально-психологічних факторів у менеджменті, змінюються як організаційні моделі, так і парадигма взаємодії всередині академічних груп. Сучасні трактування лідерства роблять ключовий акцент на безперервному персональному розвитку та стимулюванні творчого потенціалу молоді.

Критично важливим є розуміння того, що в студентському середовищі лідерство не зводиться до монополії окремих очільників на певний набір рис. Навпаки, воно вимагає цілеспрямованої еволюції кожного студента-учасника задля досягнення найвищих результатів у спільній діяльності. Такий саморозвиток є багатограним і включає процеси внутрішнього пізнання, чіткого самовизначення та здатності до самоорганізації, що стає запорукою повноцінного розкриття здібностей.

Аналіз лідерських практик дозволяє формувати прогресивні управлінські механізми, які створюють сприятливі умови для підтримки обдарованої молоді. Значущість подібних досліджень полягає у зміщенні фокусу на сприйняття лідерства як інклюзивного процесу: він не лише враховує унікальність кожного члена команди, але й спрямовує цей індивідуальний ресурс на виконання стратегічних цілей організації.

Специфіка дослідження лідерства в системі органів студентського самоврядування полягає в тому, що дані структури функціонують на перетині академічного середовища, громадської діяльності та елементів некомерційного менеджменту. На відміну від класичних бізнес-структур чи державних установ, де керівник має у своєму розпорядженні жорсткі адміністративні та фінансові важелі впливу, діяльність студентських організацій повністю базується на волонтерських засадах, що чітко регламентується Законом України «Про вищу

освіту» [28]. Це вимагає від студентського лідера принципово інших управлінських компетенцій та специфічних підходів до координації команди, оскільки участь в інститутах самоврядування є абсолютно добровільною, а головним завданням керівника стає формування високої внутрішньої мотивації членів команди [24]. В таких умовах провідними інструментами впливу виступають спільні цінності, можливість самореалізації, здобуття практичних навичок, цікаві проєкти та створення комфортного соціально–психологічного клімату всередині колективу, що тісно пов'язано з сучасними науковими підходами до всебічного розвитку людського потенціалу [23].

Особливе значення має той факт, що в студентському середовищі лідер не відокремлений від своїх послідовників соціальним чи віковим бар'єром, оскільки він одночасно є і керівником організації, і звичайним здобувачем вищої освіти – одnogрупником чи колегою по навчанню. Такий дуалізм статусу робить абсолютно неефективним авторитарний стиль управління, через що найбільш життєздатним у середовищі ОСС стає саме демократичний стиль лідерства, який передбачає делегування повноважень, відкритість до діалогу та активне залучення команди до процесів прийняття рішень. Додатковим викликом виступає висока динамічність та обмежений життєвий цикл кадрового потенціалу, зумовлений терміном навчання у закладі вищої освіти, що призводить до щорічної інтенсивної ротації кадрів. Студентський лідер змушений діяти в умовах постійного дефіциту часу, оперативно формувати нові проєктні команди та забезпечувати кадрове спадкоємництво, виховуючи собі наступників для збереження інституційної спроможності організації [24]. Окрім того, сучасне студентське лідерство вимагає побудови багатовекторних комунікацій, які одночасно охоплюють представництво інтересів перед адміністрацією, внутрішню координацію рад чи комітетів та взаємодію з широким загалом студентства та зовнішніми партнерами. Таким чином, теоретична база дослідження лідерства в ОСС вимагає глибокого синтезу класичного менеджменту та теорії молодіжної соціології, де справжнє лідерство виступає не просто посадою, а реальною здатністю надихати волонтерську спільноту власним прикладом.

Досліджуючи відмінності між формальним керівництвом та неформальним лідерством, а також аналізуючи їхній безпосередній вплив на злагожденість і продуктивність робочої групи, доцільно застосувати метод ситуаційного моделювання. Виокремимо кілька типових сценаріїв такої взаємодії:

1. Керівник та лідер є різними індивідами, які не мають точок дотику. Така конфігурація зазвичай формується внаслідок кардинально протилежних управлінських філософій. Для прикладу, офіційний менеджер може фокусуватися на жорсткій регламентації та тотальному контролі, тоді як неформальний провідник орієнтується на натхнення колег і прозору комунікацію. Наслідком такої поляризації стає перманентний конфлікт інтересів та відсутність згоди, що суттєво гальмує кооперацію.
2. Керівник та лідер є різними особами, проте досягають синергії шляхом компромісів та взаємоповаги. За таких обставин, незважаючи на розбіжності у стилістиці управління, обидві фігури демонструють здатність до конструктивного партнерства. Цей формат взаємодії генерує позитивний мікроклімат, який стимулює розвиток і забезпечує внутрішню гармонію в колективі.
3. Поєднання ролей керівника та лідера в одній особі. Концентрація офіційної влади та неформального авторитету в руках одного управлінця виступає потужним фактором консолідації групи. Така модель забезпечує максимальну ефективність координації, оскільки гарантує чіткий розподіл обов'язків, глибоке взаєморозуміння та, як наслідок, високу результативність командної роботи [23, ст. 30].

Загалом, процеси адміністрування зорієнтовані переважно на формально–організаційні складові: делегування повноважень, планування, моніторинг та структурування діяльності. Натомість лідерство виходить за ці межі, концентруючись на особистісному зростанні та мотивації учасників колективу (зокрема, студентів–активістів), формуванні міцних міжособистісних зв'язків та досягненні спільних орієнтирів. Лише збалансований симбіоз обох цих підходів

здатен сформувати фундамент для дієвого управління та забезпечити максимально продуктивне й сприятливе робоче середовище.

Абсолютно слушним є твердження, що лідерство постає як механізм морально–психологічного впливу на оточення в ході спільної праці, фундаментом якого виступають добровільність, партнерство та глибоке взаєморозуміння. Його ключова відмінність від формального адміністрування полягає в тому, що воно спирається на здатність мотивувати та залучати персонал, а не обмежується суто директивними вказівками чи жорстким контролем [24].

Зазначені характеристики провідника відіграють критичну роль у забезпеченні ефективного управління та формуванні конструктивних взаємин усередині команди. Проаналізуємо ключові з цих властивостей більш детально:

- емпатія (турбота) – керівник, який виявляє щиру увагу до потреб та досягнень своїх колег, генерує сприятливий організаційний мікроклімат. Завдяки цьому співробітники відчують власну значущість та постійну підтримку;
- цілеспрямованість (наполегливість) – уміння неухильно концентруватися на фінальному результаті попри будь–які об’єктивні перешкоди. Провідник із цією рисою стає для команди еталоном продуктивної та самовідданої праці;
- комунікативність (товариськість) – розкривається через навичку активного слухання та налагодження ефективного багатостороннього діалогу, що є базовою передумовою для формування атмосфери абсолютної довіри;
- емоційна стабільність (урівноваженість) – здатність витримувати стресові навантаження та долати кризові явища, що дає змогу зберігати раціональність і конструктивність навіть в екстремальних чи непередбачуваних умовах;
- відповідальність – глибоке усвідомлення наслідків власних вчинків для колективу та компанії в цілому, що стимулює управлінця до ухвалення винятково зважених та обґрунтованих рішень;
- стратегічний фокус (зосередженість) – орієнтація на довгострокову перспективу та комплексну еволюцію організації, яка дозволяє лідеру

коректно формулювати глобальні орієнтири та розробляти дієві плани для досягнення загального успіху.

Зазначені характеристики дають змогу провідникам формувати атмосферу довіри, надихати команду та здійснювати ефективний вплив на колектив. Водночас варто усвідомлювати, що лідерство постає як динамічне явище, котре безперервно трансформується та оптимізується шляхом глибокої саморефлексії й аналізу власного практичного досвіду (навчання на помилках) [21, ст. 29].

Справжні управлінці незмінно орієнтовані на кінцевий результат. Їхнє завдання полягає у формуванні чітких, вимірюваних та обмежених у часі критеріїв, досягнення яких забезпечить перехід організації від поточного стану до цільової моделі майбутнього. Фундаментальною вимогою тут виступає абсолютна прозорість намірів, оскільки сам провідник є невід'ємним і проактивним компонентом цієї системи. Він зобов'язаний стимулювати оточення через особистий приклад, транслювати колегам власне бачення та завзяття, сприяючи їхній адаптації до актуальних викликів, зокрема в межах функціонування студентського самоврядування. Лідер здатний спонукати студентів як до розв'язання попередніх завдань із залученням наявного потенціалу, так і до підкорення нових вершин з оптимістичним налаштуванням. З огляду на це, феномен лідерства одночасно виступає і як тривалий процес, і як іманентна (внутрішня) властивість особистості.

Вагомість лідерства в системі управління людськими ресурсами зумовлена його орієнтацією на:

- оптимізацію використання часового ресурсу задля забезпечення максимальної результативності праці;
- реалізацію визначених стратегічних орієнтирів за умови мінімізації витрат часу.

Як влучно наголошує дослідник Л. Зайверт, процеси якісного покращення життя варто розпочинати з власної особистості: «Змініть себе – і ви зміните світ навколо себе» [2]. З цього випливає ключове правило: замість марних спроб

вплинути на невідконтрольні зовнішні обставини, індивіду доцільніше трансформувати власне сприйняття цих умов [26].

Безпосередньо процес лідерства, який передбачає поетапну реалізацію чітко визначених управлінських функцій, структурно поділяється на шість послідовних стадій (рис. 1.2).

Детальний аналіз зазначених стадій дає змогу чітко ідентифікувати їхнє ключове призначення та функціональне навантаження:

1. Цільове орієнтування — передбачає ґрунтовне осмислення та генерацію індивідуальних пріоритетів.
2. Проєктування дій (планування) — створення покрокових алгоритмів реалізації задумів, а також підготовка резервних (варіативних) сценаріїв.
3. Ухвалення рішень — оперативний і обґрунтований вибір оптимального вектора дій залежно від специфіки поточних обставин.



Рис. 1.2. Етапи лідерства

4. Практична імплементація (організація) — структурування власного часу, розробка розкладу та налагодження робочого ритму для успішного виконання накреслених завдань.
5. Моніторинг та оцінка — систематична перевірка досягнень, що поєднує внутрішню саморефлексію з аналізом результативності та допускає гнучку адаптацію початкових цілей.
6. Інформаційно-комунікативний супровід — наскрізна складова, яка пронизує весь управлінський цикл і забезпечує безперебійний обмін даними та взаємодію.

Слід зазначити, що окремі управлінські функції здатні тісно інтегруватися та реалізовуватися одночасно. Таким чином, сутність лідерства зводиться до планомірного застосування дієвих інструментів і методик, які сприяють не лише самоактуалізації управлінця, а й розкриттю прихованих резервів персоналу заради виконання корпоративних завдань. У світлі новітніх стандартів менеджменту фундаментальну роль у налагодженні ефективної праці відіграють професійні компетенції керівника. Саме він бере на себе відповідальність як за адміністрування та життєдіяльність робочої групи, так і за підготовку та адаптацію колег до трансформацій робочого середовища.

Варто також провести чіткі аналогії між управлінцями комерційних структур та очільниками органів студентського самоврядування. Це яскраво підтверджує універсальний характер феномену «лідерства» та його релевантність для будь-яких соціальних груп чи обставин. До прикладу, еволюція сучасних корпоративних систем диктує гострий запит на компетентних провідників, які володіють хистом до управління творчими здібностями команди, а також невпинно працюють над власним особистісним і фаховим прогресом [31].

Діяльність топ-менеджера підприємства чи лідера студентської спільноти постає як специфічна форма соціального управління. Її центральним об'єктом є людський ресурс та його активність, а головним вектором — синхронізація спільних зусиль для досягнення узгоджених орієнтирів. Щоб гарантувати високу

результативність та успішність колективу як у найближчій, так і у віддаленій перспективі, група потребує якісного координування, тоді як сам управлінець мусить бездоганно володіти інструментарієм самоменеджменту.

Проблематика персонального менеджменту управлінця набуває критичної значущості з огляду на необхідність раціонального структурування командної діяльності та збереження внутрішнього ресурсу, який провідник інвестує в розвиток групи. Як ілюстрацію можна навести результати масштабного опитування 2500 топ-менеджерів із європейських та американських компаній. Воно засвідчило, що управлінська ланка Німеччини присвячує робочим процесам у середньому 70 годин щотижня, тоді як у Великій Британії цей показник становить 60, у США – 58, у Франції – 56, а у Швеції – 54 години. Більше того, 23% німецьких адміністраторів працюють у режимі 80-годинного тижня, а ще 24% витрачають на роботу до 100 годин. При цьому для 75% респондентів робочий графік фактично трансформувався у семиденний.

Головними «хронофагами» (поглиначами часового ресурсу) було визнано різноманітні наради, засідання та конференції, на які припадає до 65% робочого часу спеціаліста. Разом з тим, 80% очільників навчальних закладів констатували своє невдоволення якістю організації таких подій, зазначаючи, що через їх неефективність вони безповоротно втрачають близько 30% власного часу [3, ст. 29].

Аналітичні дані також свідчать, що 36% робочого періоду (а це еквівалентно 78 дням щорічно) витрачається абсолютно нераціонально. Фундаментальними передумовами таких втрат виступають дефекти в плануванні та відсутність належного моніторингу. Поряд із цим, 43% свого часу керівники освітніх інституцій змушені присвячувати не безпосередньому лідерству, а рутинним адміністративним функціям та паперовому документообігу. Подібне перевантаження є прямим шляхом до сильного стресу та навіть виникнення синдрому хронічної втоми. Задля нівелювання цих ризиків управлінцям критично важливо свідомо впроваджувати технології тайм-менеджменту (управління часом) у свою лідерську практику.

Високоєфективні управлінці підходять до процесів саморегуляції цілком усвідомлено. Слід чітко розмежовувати поняття інтенсивної зайнятості та реальної продуктивності, оскільки колосальні обсяги роботи не завжди тотожні вагомих здобуткам. Для дійсних лідерів критерієм ефективності виступає саме фінальний результат, а не тривалість чи виснажливність робочого процесу. Відповідно, якщо менеджер ставить за мету максимізацію власної продуктивності, він мусить підійти до цього питання цілеспрямовано та стратегічно. В іншому випадку існує ризик марного розпорошення часового ресурсу, що часто спостерігається серед тих учасників колективу, які не мають чітких настанов щодо власної оптимізації.

Фундаментальною запорукою персональної результативності виступає грамотний розподіл часових резервів. Саме володіння інструментами тайм-менеджменту дає змогу керівникам (зокрема, очільникам освітніх інституцій) уникнути так званої «кар'єрної пастки» та професійного вигорання.

Рациональне управління часом забезпечує провіднику цілу низку стратегічних переваг:

- чітке ранжування пріоритетів – формує навичку безпомилково виокремлювати критично важливі завдання, необхідні для успішної реалізації стратегічної мети;
- прискорення процесів ціледосягнення – гарантує оперативнішу реалізацію накреслених планів за умови суттєвої економії енергетичного ресурсу та зусиль;
- дотримання життєвого балансу (work–life balance) – надає управлінцю змогу гармонійно поєднувати високі професійні здобутки з повноцінним особистим життям;
- підвищення стресостійкості – превентивно нівелює ймовірність виникнення напружених ситуацій, а в разі їх настання – дозволяє долати кризу з мінімальними психологічними втратами;

- максимізація продуктивності – генерує більші обсяги результатів за коротші проміжки часу, що дозволяє реінвестувати вивільнені години в досягнення нових цілей;
- покращення самоорганізації та комунікації – стимулює внутрішню дисципліну, що об'єктивно спрощує та робить більш конструктивною співпрацю з керівництвом, партнерами та підлеглим персоналом;
- акумуляція резервів для розвитку – створює необхідний часовий простір для безперервного самовдосконалення, генерації креативних ідей та впровадження інноваційних рішень.

Раціональний розподіл часових ресурсів виступає фундаментальною запорукою результативного лідерства, забезпечуючи не лише зростання продуктивності, а й відчуття внутрішньої професійної сатисфакції.

Базовим інструментом, що пропонується концепцією тайм-менеджменту, є систематичне планування власної активності. Високоєфективні управлінці свідомо інвестують значні обсяги часу в процес розробки планів, глибоко усвідомлюючи його критичну роль в оптимізації діяльності та покращенні загальних результатів.

Формування переліку майбутніх дій є безальтернативною практикою, адже незафіксована на матеріальному носії (папері чи електронному пристрої) мета апріорі вважається втраченою. Структурований реєстр завдань виконує функцію своєрідного навігатора, що запобігає дезорієнтації в процесі руху до визначених орієнтирів. Згідно з дослідженнями, використання письмових списків здатне підвищити індивідуальну продуктивність на 25% вже у перший день їх застосування. Експерти наполегливо радять формувати план на наступний день ще з вечора, аби зранку мати чіткий алгоритм дій та без зволікань розпочинати робочий процес [5].

До ключових компетенцій провідника належить навичка своєчасного виокремлення пріоритетного напрямку роботи. Грамотне ранжування дає змогу оптимально оперувати переліком завдань, присвоюючи кожному пункту відповідний ступінь значущості. Ідентифікувавши найважливішу справу, керівник

має змогу об'єктивно оцінити наслідки її реалізації або ігнорування, оскільки ключові завдання завжди несуть серйозні ризики у випадку зриву встановлених дедлайнів.

Фундаментальний принцип успішного адміністрування часто криється у максимальній концентрації та цілеспрямованості. Робочий цикл необхідно розпочинати з вирішення першочергових питань, виконуючи їх строго послідовно. Практика свідчить, що постійне переривання діяльності з подальшим поверненням до неї здатне знизити персональну ефективність у п'ять разів. Хоча історія знає унікальні приклади багатозадачності (як–от феномен В.А. Моцарта, що міг одночасно генерувати кілька проєктів), такі випадки є радше винятком із правил. Переважна більшість видатних творців, таких як Й.С. Бах, Й. Гайдн чи Дж. Верді, дотримувалися принципу монозадачності: вони фокусувалися винятково на одному творі й ніколи не переходили до наступного задуму без остаточного завершення попереднього [31].

Запорукою результативного управління є свідоме застосування закону (або принципу) вимушеної продуктивності. Його концептуальна суть зводиться до такого парадоксу: часового ресурсу об'єктивно ніколи не вистачатиме на виконання абсолютно всіх можливих справ, проте його завжди вистає для реалізації найбільш пріоритетних та критично значущих завдань.

Феномен лідерства постає як фундаментальна складова діяльності управлінця. Ця властивість глибоко інтегрується у психологічну структуру особистості керівника та безпосередньо детермінує загальну успішність виконання ним менеджерських функцій. Якщо говорити про освітнє середовище, то цей процес охоплює як координування навчально–виховного процесу здобувачів освіти, так і жорстке регулювання власної активності поряд із безперервним професійним самовдосконаленням.

Як засвідчують наукові розвідки, лідерська позиція вимагає від керівника чіткої орієнтації на реалізацію специфічних професійно–педагогічних функцій управління, серед яких домінують пізнавальні (когнітивні), прогностичні та проєктувальні. Водночас для гарантовано успішного здійснення адміністративної

діяльності індивіду критично важливо володіти глибоко розвинутими комунікативними здібностями, організаторським хистом та міцними навичками персонального менеджменту (самоменеджменту).

Здійснимо огляд ключових наукових підходів до трактування сутності «лідерства» як економічної категорії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стилів управління

№	Опис	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
1	Владні повноваження	Зосередженість всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
2	Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановлення цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі
3	Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно у двох напрямках	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі
4	Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
5	Слабкі сторони	Стимується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху

З огляду на вищезазначене, проблематика лідерства почала набувати особливої гостроти ще на зорі XX століття, передусім у фазах макроекономічної та соціально–трудової турбулентності. У сучасних умовах, під час аналізу діяльності передових організацій, фаховий рівень та результативність управлінця

вимірюються його спроможністю успішно реалізовувати ключові соціально–управлінські іпостасі, що спираються на розширений функціонал керівника.

Кожна із цих рольових моделей акумулює в собі комплексні лідерські завдання, де менеджер виступає як:

- координатор та архітектор робочої групи;
- професійний опікун;
- експерт–консультант;
- лобіст потреб персоналу;
- аналітик вхідних даних;
- маршрутизатор комунікаційних потоків;
- ініціатор інновацій.

Розкриваючи свій управлінський потенціал через призму захисту інтересів команди, керівник мусить філігранно балансувати між індивідуальними запитами співробітників та корпоративними цілями. Його безпосереднім обов'язком є превентивне недопущення виробничих простоїв, які можуть бути спровоковані нераціональним алгоритмом праці чи некоректним делегуванням робочих завдань.

Оскільки новітні підприємства націлені на максимальне розкриття та капіталізацію власного бізнес–потенціалу, продуктивне адміністрування такими складними системами стає реальністю виключно тоді, коли офіційний менеджер виявляє себе як беззаперечний та визнаний лідер.

1.3. Методика дослідження проблеми лідерства в системі органів студентського самоврядування

Осягнення концепту лідерства в середовищі студентського самоврядування являє собою непересічний та багатовимірний дослідницький виклик, який вимагає застосування комплексного, системного підходу до збору, обробки та аналізу інформації. Зважаючи на те, що студентське самоврядування є динамічним соціальним інститутом з власною ієрархією, внутрішньою нормативною базою та специфічною корпоративною культурою, розкриття проблеми лідерства не може обмежуватися виключно теоретичними розвідками. Саме тому методологічна база цього дослідження побудована на принципах синергії якісних та кількісних методів (mixed-methods approach), що дозволяє дослідити об'єкт як з позиції формального адміністрування, так і з точки зору неформальних міжособистісних комунікацій.

Фундаментом дослідження виступає метод системного аналізу та теоретичного узагальнення. На початковому етапі він дозволив здійснити глибокий ретроспективний та концептуальний огляд наукової літератури, праць із соціальної психології, менеджменту та теорії організацій. Завдяки цьому методу було сформовано концептуальний апарат роботи, розмежовано поняття формального керівництва та неформального лідерства, а також визначено ключові стилі управлінської поведінки (авторитарний, демократичний, ліберальний). Системний підхід також дав змогу розглянути органи студентського самоврядування не як набір відокремлених структурних одиниць (студентські ради факультетів, комітети, виборчі комісії), а як єдину, взаємопов'язану екосистему, ефективність якої безпосередньо залежить від якості лідерського потенціалу на кожному з рівнів.

Важливим інструментом теоретичного блоку є нормативно-правовий (документальний) аналіз. Оскільки діяльність ОСС жорстко регламентована Законом України «Про вищу освіту», статутами закладів вищої освіти та внутрішніми положеннями (наприклад, Положенням про студентське

самоврядування чи Положенням про контрольно–ревізійну комісію), цей метод дозволив дослідити легітимні межі владних повноважень студентських лідерів. Аналіз документів допомагає зрозуміти, як саме формальні процедури (наприклад, проведення прямих таємних виборів, формування кошторисів або затвердження рішень на конференціях) впливають на висування та легітимізацію лідерів у студентському середовищі.

Для переходу від теорії до практичного вивчення внутрішнього клімату студентських організацій у роботі застосовується група емпіричних методів. Провідним серед них є соціологічне опитування (анкетування). Цей кількісний метод дозволяє охопити широку вибірку респондентів – здобувачів вищої освіти, активістів та безпосередніх членів ОСС. Завдяки стандартизованим опитувальникам формується об'єктивна картина щодо рівня довіри студентства до своїх представників, рівня залученості молоді до проектної діяльності та домінуючих потреб студентської спільноти. Кількісні дані є критично важливими для виявлення загальних тенденцій та оцінки загального рівня задоволеності роботою студентських організацій.

Для глибшого розуміння мотивації та специфіки прийняття управлінських рішень використовується якісний метод експертних оцінок та глибинних (напівструктурованих) інтерв'ю. Суб'єктами цього методу виступають безпосередні керівники ОСС – голови студентських рад, очільники комітетів, координатори масштабних проектів та делегати ключових конференцій. Інтерв'ювання дозволяє дослідити "заштунки" студентського лідерства: методи вирішення внутрішніх конфліктів, стратегії комунікації з адміністрацією закладу вищої освіти, а також механізми адаптації до кризових ситуацій. Цей метод виявляє ті нюанси організаційної координації та міжособистісного впливу, які неможливо зафіксувати за допомогою звичайного анкетування.

Для обробки отриманих даних та формування стратегічних рекомендацій застосовується метод SWOT–аналізу. Він слугує аналітичним мостом між констатацією фактів та розробкою рішень. Шляхом матричного розподілу даних SWOT–аналіз чітко структурує сильні та слабкі сторони внутрішньої

організаційної структури ОСС, а також виокремлює зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє не просто описати поточний стан лідерства, але й розробити життєздатні стратегії його розвитку, мінімізуючи ризики та максимізуючи наявний потенціал студентської громади.

Нарешті, для проектування майбутніх змін у дослідженні застосовуються елементи статистичного прогнозування та моделювання ключових показників ефективності (KPI). Цей метод дозволяє перевести якісні рекомендації (наприклад, впровадження менторських програм чи оптимізацію робочого часу активістів) у кількісний вимір. Завдяки прогностичним розрахункам стає можливим оцінити економічну та соціальну рентабельність запропонованих ініціатив, прорахувати майбутній приріст залученості студентів та обґрунтувати доцільність інвестицій ресурсів у розвиток лідерських компетенцій.

Отже, обрана комплексна методика дослідження створює надійне наукове підґрунтя для всебічного вивчення проблеми лідерства. Вона дозволяє органічно поєднати нормативно–теоретичну базу з живим емпіричним досвідом студентського самоврядування, що, у свою чергу, гарантує високу валідність результатів дослідження та практичну цінність запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ІНСТИТУЦІЯХ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

2.1. Аналіз діяльності ОСС у Львівському національному університеті імені Івана Франка

Інституції студентського самоврядування (ОСС) відіграють фундаментальну роль у життєдіяльності українського студентства. Їхня місія полягає в репрезентації та відстоюванні прав здобувачів вищої освіти у взаємодії з керівництвом ЗВО, стимулюванні соціальної зрілості та громадянської свідомості молоді, а також в ініціюванні різноманітних позааудиторних проєктів для гармонійного розвитку особистості.

Критично значущим аспектом вивчення роботи ОСС виступає неупереджений моніторинг їхнього функціонування. Розглядаючи специфіку діяльності органів студентського самоврядування на базі ЛНУ імені Івана Франка, першочерговим завданням є перевірка їхньої релевантності базовим засадам такої роботи. Як зазначалося вище, до фундаментальних постулатів функціонування студентських об'єднань належать: добровільна участь, колегіальний підхід, транспарентність (відкритість), виборча основа та підзвітність структур, рівноправність здобувачів освіти щодо залучення до самоврядних процесів, поряд із повною автономією від впливу політичних сил та релігійних інституцій (рис. 2.1).

Проводячи аудит діяльності ОСС ЛНУ ім. Івана Франка на предмет дотримання згаданих критеріїв, варто акцентувати на таких аспектах:

- Добровільність участі: залучення до самоврядних структур має виключно добровільний характер. Кожен здобувач освіти ухвалює абсолютно автономне та вільне від зовнішнього тиску рішення щодо власного членства та активності в межах організації;

- Колегіальність управління: ця управлінська модель, за якої координація здійснюється колективом делегованих представників із закріпленою персональною відповідальністю за конкретні вектори роботи, повноцінно імплементована в ОСС ЛНУ ім. Івана Франка. Фундаментом для ухвалення будь-яких резолюцій слугує виключно консолідована позиція активу та підсумки процедури голосування.

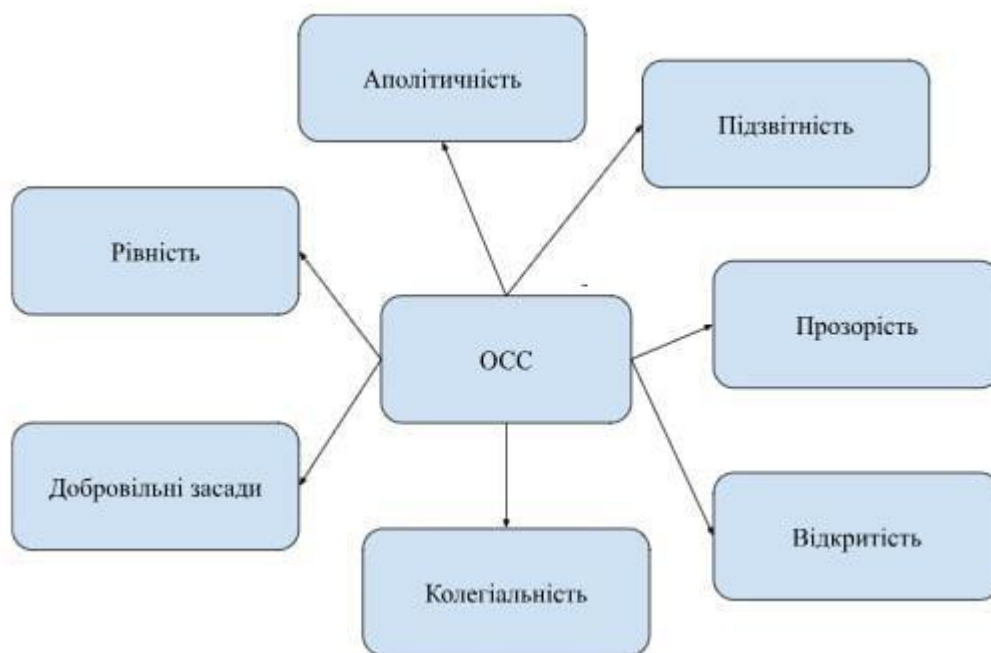


Рис. 2.1. Фундаментальні засади функціонування ОСС ЛНУ ім. І. Франка

У всьому масиві нормативних актів, які формують юридичне підґрунтя для всіх структурних ланок ОСС детально прописані алгоритми ухвалення рішень. Ці нормативи встановлюють необхідний рівень компетенції для вирішення конкретних питань, а також фіксують обов'язковий кворум чи пропорцію голосів (у кількісному або відсотковому вираженні). Окремо варто наголосити, що під час безпосереднього голосування всім делегатам гарантується абсолютна паритетність (рівноправність), незалежно від їхньої посади чи структурного підрозділу, який вони представляють, за винятком тих випадків, коли інший формат прямо передбачений чинною нормативно-правовою базою.

- Транспарентність (відкритість) процесів: усі робочі засідання або установчі збори будь-якого структурного підрозділу самоврядування мають публічний характер. Кожен здобувач вищої освіти наділений правом вільного доступу до

зустрічей Студентського уряду, відповідних рад, виборчих комісій чи Конференції студентів університету. Крім того, будь-хто з університетської спільноти уповноважений виносити на розгляд інституцій власні питання, подавати раціональні ініціативи або пропонувати правки до нормативної бази, яку формують ОСС;

- Реалізація виборчого права: в інфраструктурі студентського самоврядування функціонує Студентська виборча комісія Університету (СВКУ). Вона діє як цілком автономна структура, підпорядкована і підзвітна виключно Конференції студентів Університету. Її компетенція охоплює адміністрування абсолютно всіх виборчих процесів у ЗВО на основі окремого регламенту. СВКУ володіє власною організаційною архітектурою та інформаційними каналами. Долучитися до виборів у статусі кандидата, виборця або офіційного спостерігача має право кожен студент. Саме неупереджена та прозора робота СВКУ гарантує дотримання демократичного принципу виборності в ЛНУ ім. Івана Франка;
- Система підзвітності: у діяльності ОСС чітко дотримується ієрархія, за якою виконавчі органи звітують перед представницькими. Зокрема, Студентський уряд, СВКУ та Контрольно-ревізійна комісія (КРК) систематично презентують звіти щодо своєї активності та фінансових операцій перед Конференцією студентів Університету. Аналогічно, ради факультетів, фахових коледжів чи гуртожитків звітують перед конференціями тих структурних підрозділів, які вони представляють. Завдяки політиці максимальної відкритості, доступ до цих матеріалів має весь студентський загал: як через безпосередню присутність на слуханнях, так і шляхом ознайомлення зі звітами на офіційному вебпорталі ОСС;
- Паритетність прав (рівність): в університетському самоврядуванні беззаперечно забезпечується рівноправність. Відповідно до чинних положень, повноцінне право на участь в ОСС має кожен здобувач вищої освіти, абсолютно незалежно від його освітнього ступеня, курсу навчання, показників

академічної успішності чи будь-яких інших демографічних або соціальних чинників;

- Аполітичність та світськість: згідно з базовими нормами функціонування, студентське самоврядування ЛНУ ім. Івана Франка зберігає стовідсоткову автономію та дистанційованість від впливу будь-яких політичних партій, рухів, а також релігійних організацій чи об'єднань.

Поряд із цим, задля здійснення всебічної та об'єктивної оцінки функціонування ОСС ЛНУ ім. Івана Франка, доцільно проаналізувати їхню роботу крізь призму виконання прямих статутних обов'язків, регламентованих чинним законодавством України. На основі глибокого вивчення практичної діяльності органів студентського самоврядування цього ЗВО, можна сформулювати такі підсумки:

1. Багатовекторна адвокація прав студентства: представники ОСС здійснюють безперервний захист та системне лобювання інтересів здобувачів вищої освіти у взаємодії з адміністративною ланкою університету.
2. Ко-управління закладом вищої освіти: студентський актив безпосередньо інтегрований у процеси ухвалення рішень через своїх делегатів у Вченій раді (включно з її постійними та тимчасовими комісіями) та Конференції трудового колективу як на загальноуніверситетському, так і на факультетському (чи коледжному) рівнях. Студенти також є повноправними членами стипендіальних, апеляційних, статутних та інших спеціалізованих комісій.
3. Вплив на стипендіальне забезпечення: члени самоврядування відіграють вагомую роль у процедурі розподілу стипендій на всіх структурних рівнях. Окрім того, вони безпосередньо модерують процес нарахування додаткових балів, що має прямий вплив на фінальне формування академічних рейтингів здобувачів освіти.
4. Моніторинг якості вищої освіти: ОСС є активним стейкхолдером освітнього процесу. Їхня роль полягає в ініціюванні змін та пропозицій до освітньо-професійних програм, погодженні цих оновлень на засіданнях Вчених рад, а також у безпосередній участі в акредитаційних експертизах.

5. Зовнішня репрезентація в дорадчих структурах: лідери ОСС ЛНУ ім. Івана Франка масштабують свою діяльність за межі університету, представляючи інтереси студентської спільноти у консультативно–дорадчих інституціях різних рівнів (яскравим прикладом є робота делегатів у складі Молодіжної ради при Львівській обласній військовій адміністрації).
6. Контроль соціально–побутової сфери: нагляд за належними умовами проживання належить до прямої юрисдикції Студентських рад гуртожитків та студмістечка в цілому. До їхніх повноважень входить адміністрування процесів поселення здобувачів освіти та координація їхнього дозвілля за місцем проживання.
7. Забезпечення фінансової незалежності. Відповідно до положень Закону України «Про вищу освіту», органи студентського самоврядування наділені правом управляти власними фінансовими ресурсами, які формуються у розмірі не менше ніж 0,5 відсотка від дохідної частини ЗВО. Використання цих коштів здійснюється на базі кошторису, що затверджується Вченою радою спільно з вищим органом представництва — Конференцією студентів. Розподіл бюджету має чітке цільове призначення та спрямовується на такі потреби: підтримка соціально вразливих здобувачів (матеріальна допомога), заохочення за видатні успіхи (у науці, спорті, мистецтві та громадському житті), придбання необхідного інвентарю/обладнання, а також покриття видатків, пов'язаних з офіційними поїздками активу.
8. Профорієнтаційна та промоційна активність: органи самоврядування виступають потужним драйвером залучення абітурієнтів. Студенти розробляють масштабні ініціативи (зокрема, профорієнтаційний проєкт «UniWeek», який за три етапи реалізації охопив понад тисячу львівських школярів), супроводжують ознайомчі візити учнівської молоді та проводять інформаційні кампанії щодо специфіки вступної кампанії й навчання в університеті.
9. Організація позааудиторного простору: ОСС виступає головним генератором заходів, спрямованих на гармонійний розвиток особистості, регулярно

організовуючи наукові платформи, освітні лекторії, спортивні змагання та культурно–мистецькі події.

З метою ґрунтовного осмислення результативності функціонування ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка, виникає об'єктивна необхідність простежити динаміку їхньої активності впродовж трьох останніх академічних років. Відповідний моніторинг базується на фундаментальних статистичних індикаторах, які розкривають багатогранність лідерського впливу.

До таких метрик належать:

- інтенсивність проєктної діяльності (обсяг втілених ініціатив та заходів);
- масштаби адміністративно–організаційної роботи (частота проведення легітимних робочих засідань);
- ступінь акумуляції людського капіталу (чисельність активістів, залучених до роботи профільних комітетів);
- ефективність зовнішньої комунікації (рівень інформаційної взаємодії з аудиторією).

Узагальнений масив аналітичних даних систематизовано та відображено в таблиці 2.1.

Навчальний рік	Кількість реалізованих заходів	Кількість офіційних засідань	Кількість активних членів комітетів	Зовнішнє представництво (партнерства, делегації, фонди)
2023/2024	40	38	35	Локальні молодіжні ініціативи, міські форуми
2024/2025	48	46	49	Національні молодіжні ради, регіональні громадські організації
2025/2026	58	48	67	Масштабні проєкти, системна співпраця з БФ

				«UNBROKEN», компанією «SoftServe», міжнародні делегатії
--	--	--	--	---

2.2. Організаційно-правові засади реалізації лідерства в діяльності ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка

У загальній структурі громадського самоврядування закладу вищої освіти (надалі – ЗВО) органи студентського самоврядування (надалі – ОСС) функціонують як базовий та невіддільний компонент управлінської моделі. Їхня практична діяльність реалізується безпосередньо як у масштабах усього закладу в цілому, так і на рівні його локальних структурних підрозділів.

Згідно з нормами Закону України «Про вищу освіту» [24], функціонування студентської автономії в університетах є законодавчо закріпленим обов'язком. Цей механізм діє як самостійна інституція, головне призначення якої полягає у забезпеченні реального залучення здобувачів вищої освіти до процесів корпоративного співуправління ЗВО. Поряд із безпосереднім представництвом та адвокацією прав студентства, діяльність ОСС орієнтована на сприяння їхній успішній соціальній адаптації (становленню), каталізацію громадянської активності, а також на здобуття молоддю практичних навичок менеджменту й глибокого усвідомлення особистої відповідальності.

У своїй діяльності органи студентського самоврядування керуються наступними нормативно–правовими актами:

- Конституція України;
- Закон України “Про вищу освіту”;
- основного статутного документа ЗВО;
- Положення, яке регламентує роботу студентського самоврядування (далі - Положення про ОСС), схваленого вищим представницьким органом Конференцією студентів;
- комплексу додаткових правових актів, що приймаються у суворій відповідності до чинного Положення про ОСС.

Органи студентського самоврядування здійснюють свою діяльність відповідно до наступних принципів:

1. добровільності, колегіальності, відкритості;
2. виборності та звітності органів студентського самоврядування;

3. рівності права студентів (курсантів) на участь у студентському самоврядуванні;

4. незалежності від впливу політичних партій та релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти).

Функціонування студентського самоврядування має розгалужену багаторівневу структуру, яка інтегрована в життя академічних груп, інститутів (факультетів), гуртожитків та окремих відділень ЗВО. Враховуючи індивідуальні особливості конкретного університету та обсяги студентського контингенту, юрисдикція ОСС може розширюватися, діючи на рівні навчальних курсів, спеціальностей, кампусів (студмістечок) та інших структурних одиниць. Спираючись на 40-ву статтю Закону України «Про вищу освіту», котра регламентує фундаментальні засади діяльності цих органів, до їхньої безпосередньої компетенції віднесено виконання таких функцій:

1. беруть участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, науково–дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування;

2. проводять організаційні, просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи;

3. беруть участь у заходах (процесах) щодо забезпечення якості вищої освіти;

4. захищають права та інтереси студентів (курсантів), які навчаються у закладі вищої освіти;

5. делегують своїх представників до робочих, консультативно–дорадчих органів;

6. приймають акти, що регламентують їх організацію та діяльність;

7. беруть участь у вирішенні питань забезпечення належних побутових умов проживання студентів у гуртожитках та організації харчування студентів;

8. розпоряджаються коштами та іншим майном, що перебувають на балансі та банківських рахунках органів студентського самоврядування;

9. вносять пропозиції щодо змісту навчальних планів і програм;

10. вносять пропозиції щодо розвитку матеріальної бази закладу вищої освіти, у тому числі з питань, що стосуються побуту та відпочинку студентів;
11. мають право оголошувати акції протесту;
12. виконують інші функції, передбачені цим Законом та положенням про студентське самоврядування закладу вищої освіти.

Необхідно підкреслити ще один принциповий аспект: певний спектр рішень щодо осіб, які навчаються в університеті, набуває легітимності лише за умови їх обов'язкового схвалення з боку ОСС, зокрема:

1. відрахування студентів (курсантів) з закладу вищої освіти та їх поновлення на навчання;
2. переведення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти за державним замовленням, на навчання за контрактом за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб;
3. переведення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб, на навчання за державним замовленням;
4. призначення заступника декана факультету, заступника директора інституту, заступника керівника закладу вищої освіти;
5. поселення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти, у гуртожиток і виселення їх із гуртожитку;
6. затвердження правил внутрішнього розпорядку закладу вищої освіти в частині, що стосується осіб, які навчаються;
7. діяльність студентських містечок та гуртожитків для проживання осіб, які навчаються у закладі вищої освіти.

Фінансова спроможність органів студентського самоврядування в закладах вищої освіти спирається на такі ключові джерела:

1. кошти, визначені вченою радою закладу вищої освіти в розмірі не менш як 0,5 відсотка власних надходжень, отриманих закладом вищої освіти від основної діяльності;
2. членські внески студентів (курсантів), розмір яких

встановлюється вищим органом студентського самоврядування закладу вищої освіти. Розмір щомісячного членського внеску однієї особи не може перевищувати одного відсотка прожиткового мінімуму, встановленого законом.

Кошти органів студентського самоврядування спрямовуються на виконання їхніх завдань і здійснення повноважень відповідно до затверджених ними кошторисів. Органи студентського самоврядування зобов'язані публічно звітувати про використання коштів та виконання кошторисів не рідше одного разу на рік.

З огляду на такий об'ємний спектр прав, функцій та відповідальності, а також з метою гарантування прозорості й законності всіх управлінських процесів, інституції студентського самоврядування характеризуються розгалуженою багаторівневою побудовою. Досліджуючи організаційну модель ОСС на базі Львівського національного університету імені Івана Франка, доцільно виокремити три ключові рівні управління:

1. Загальноуніверситетський рівень: його функціонування забезпечується Конференцією студентів Університету (надалі — КСУ), Студентським урядом, а також спеціалізованими інституціями — контрольно-ревізійною та студентською виборчою комісіями Університету.
2. Локальний рівень (факультети та фахові коледжі): інтереси здобувачів освіти на місцях представляють відповідні Конференції, Студентські ради, а також виборчі комісії цих структурних підрозділів.
3. Рівень студентського містечка (кампусу): координація діяльності здійснюється через Конференцію студентів студмістечка, Студентську раду містечка загалом та рад окремих гуртожитків, включно з власною виборчою комісією (за умови її формування).

Статус найвищої представницької інстанції в ієрархії самоврядування належить Конференції студентів Університету. Її персональний склад формується на засадах прямого таємного волевиявлення, а делегований мандат діє протягом одного календарного року. Квотування делегатів до КСУ відбувається за

пропорційним принципом — залежно від загальної кількості студентів на конкретному факультеті чи в коледжі. При цьому жорсткою вимогою є присутність хоча б одного делегата від кожної структурної одиниці. Згідно з регламентом, чисельність учасників загальноуніверситетської Конференції обмежена рамками від 100 до 200 осіб.

Для забезпечення легітимного та впорядкованого проведення КСУ, з числа делегатів обираються головуючий і робочий апарат: секретар, лічильна та мандатна комісії. До компетенції секретаря належить ведення протоколу та фіксація перебігу обговорень, тоді як лічильна комісія відповідає за точність підрахунку голосів під час прийняття рішень.

Особливе значення має мандатна комісія. Вона створюється ще на етапі підготовки до заходу (згідно з розпорядженням виконавчого органу ОСС) для здійснення реєстрації делегатів та видачі їм карток для голосування. Саме голова або уповноважений представник цієї комісії офіційно доповідає про наявність кворуму. Засідання Конференції набуває правомочності виключно за умови фізичної реєстрації не менше ніж двох третин ($2/3$) від загальної кількості обраних делегатів (не враховуючи тих осіб, чиї повноваження були достроково анульовані на момент проведення зборів).

Згідно з нормами Положення про студентське самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка, до компетенції КСУ належить [25]:

1. ухвалює Положення про студентське самоврядування Університету та вносить до нього зміни й доповнення;
2. заслуховує звіт голови Студентського уряду, Контрольно–ревізійної комісії і Студентської виборчої комісії, дає їм відповідну оцінку;
3. обирає Контрольно–ревізійну комісію;
4. заслуховує звіт про виконання кошторису;
5. заслуховує та приймає рішення щодо скарг, пов'язаних з діяльністю Студентської виборчої комісії Університету;
6. приймає рішення з інших питань, пов'язаних із діяльністю студентського

- самоврядування Університету;
7. обирає та має право розпустити Студентську виборчу комісію Університету, відповідно до Положення про студентські вибори у Львівському національному університеті імені Івана Франка;
 8. затверджує та вносить зміни до Положення про студентські вибори у Львівському національному університеті імені Івана Франка.
 9. Конференція студентів відповідного рівня приймає рішення відкритим голосуванням делегатів. Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість від зареєстрованих делегатів.
 10. Виконавчим органом студентського самоврядування на рівні Університету є Студентський уряд, що має наступні повноваження та обов'язки:
 11. представляє інтереси студентів Університету у відносинах із адміністрацією, звертається від імені студентської громади із пропозиціями, клопотаннями, скаргами;
 12. сприяє покращенню рівня навчального процесу в Університеті;
 13. бере участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, проведення науково–дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування в Університеті;
 14. надає студентам, студентським організаціям (ініціативам) підтримку у погодженні із адміністрацією Університету організаційних питань, пов'язаних із проведенням просвітницьких, наукових, національно–патріотичних, виховних, спортивних, оздоровчих та інших заходів;
 15. розробляє поточні та стратегічні напрями діяльності і розвитку студентського самоврядування Університету;
 16. погоджує рішення про призначення проректорів Університету;
 17. погоджує правила внутрішнього розпорядку Університету в частині, що стосується осіб, які навчаються;
 18. погоджує поселення та виселення осіб, які навчаються в Університеті;
 19. бере участь у підготовці правових актів, що стосуються прав та обов'язків

- студентів;
- 20.здійснює поточне керівництво фінансовою діяльністю студентського самоврядування Університету;
 - 21.інформує студентів Університету про свою діяльність; – створює тимчасові комісії, робочі групи для вирішення поточних питань, встановлює порядок їх діяльності;
 - 22.розглядає оскаржені рішення Студентської ради факультету, фахового коледжу;
 - 23.вирішує питання про співпрацю або входження до місцевих, – регіональних, всеукраїнських і міжнародних молодіжних студентських об'єднань, спілок та союзів та укладає з ними відповідні угоди;
 - 24.представляє студентське самоврядування Університету в органах – місцевої та державної влади, місцевих, регіональних, всеукраїнських та міжнародних громадських організаціях;
 - 25.встановлює кількісне представництво виборних делегатів від факультету, фахового коледжу до Конференції студентів Університету, Конференції трудового колективу Університету, Вченої ради Університету;
 - 26.за поданням реєстратора студентських організацій затверджує студентські організації та включає їх до єдиного реєстру студентських організацій Львівського національного університету імені Івана Франка;
 - 27.своїм рішенням вводить в дію порядок реєстрацій студентських організацій.

2.3. Організаційні засади формування лідерства у структурі ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка

Важливим складником організаційного забезпечення самоврядування є комплексна оцінка ефективності діяльності безпосередньо самого студентського лідера. В умовах некомерційного менеджменту та волонтерського характеру ОСС, де класичні фінансові показники є незастосовними, ефективність лідера вимірюється через його здатність трансформувати індивідуальні зусилля активістів у синергетичний командний результат. Спираючись на сучасні наукові підходи до розвитку кадрового потенціалу, ефективність лідерської діяльності доцільно розглядати через призму двох ключових вимірів: об'єктивного (результативного) та суб'єктивного (психологічного) [30]. Об'єктивна ефективність відображає ступінь виконання лідером поставлених перед організацією стратегічних завдань, точність дотримання дедлайнів під час реалізації соціальних чи благодійних проєктів, а також обсяг успішно залучених зовнішніх ресурсів. Водночас суб'єктивна ефективність визначається рівнем авторитету лідера всередині колективу, ступенем задоволеності студентів своєю участю в ОСС та загальним морально–психологічним кліматом, який керівник здатний підтримувати у команді [29].

Практичний аналіз діяльності лідерів ОСС ЛНУ імені Івана Франка доводить, що їхня персональна ефективність безпосередньо корелює з умінням раціонально розподіляти часовий ресурс (тайм–менеджмент) та чітко делегувати повноваження. Ефективний керівник студентського самоврядування виступає не одноосібним виконавцем завдань, а головним координатором та ментором, який створює умови для розкриття потенціалу кожного члена команди [24]. Відтак, головними індикаторами успішності лідера є якість сформованої ним управлінської команди, відсутність внутрішніх деструктивних конфліктів та готовність послідовників брати на себе відповідальність за окремі напрями роботи. Таким чином, організаційна спроможність лідера визначає не лише поточний успіх реалізованих ініціатив, але й довгострокову життєздатність усієї структури самоврядування через виховання майбутніх управлінських кадрів.

У продовження аналізу організаційного виміру доцільно розглянути ефективність діяльності всього органу студентського самоврядування як цілісного інституційного механізму. Якщо ефективність лідера фокусується на персональних управлінських компетенціях, то ефективність ОСС як колегіального органу (Студентського уряду та рад факультетів) визначається загальною злагодженістю роботи всіх його структурних елементів: комітетів, секторів, робочих груп та контрольно–ревізійних органів [24]. Оцінка колективної спроможності самоврядування базується на принципах системного підходу до управління організаціями, де ключову роль відіграє чіткість внутрішніх регламентів, швидкість проходження інформації по комунікаційних каналах, а також рівень інституціоналізації процесів [29]. Ефективно функціонуюче самоврядування ЛНУ імені Івана Франка демонструє високу здатність до адаптації в умовах кризових змін, здатне оперативно реагувати на актуальні запити студентства та забезпечувати безперервність своєї діяльності незалежно від природної щорічної ротації кадрів. Важливим індикатором інституційної ефективності тут виступає не просто кількість проведених заходів чи круглих столів, а реальний відсоток виконаних рішень Конференції студентів та ухвалених нормативних ініціатив, які безпосередньо покращують якість освітнього процесу та побуту в гуртожитках. Крім того, загальна ефективність Студентського уряду виявляється у його спроможності виступати зрілим та рівноправним суб'єктом у діалозі з адміністрацією закладу вищої освіти, що дозволяє лідерам ОСС успішно та аргументовано лобіювати інтереси студентської спільноти на рівні Вченої ради та ректорату університету [28].

Завершальним етапом оцінювання організаційного забезпечення самоврядування є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для вищого керівництва та безпосередньо лідера ОСС. Впровадження таких метрик дозволяє перевести якісні характеристики лідерського впливу у чітку вимірну площину, що повністю відповідає сучасним тенденціям системного менеджменту та теорії організацій [29]. Систему KPI для керівного складу Студентського уряду доцільно інтегрувати через комплекс взаємопов'язаних

блоків, які охоплюють різні сфери діяльності. Перший блок відображає операційну ефективність і містить такі показники, як відсоток успішно завершених проєктів від кількості запланованих у стратегічному плані, а також чіткість дотримання часових регламентів під час проведення засідань та Конференцій студентів [24]. Другий блок фокусується на комунікативній та фандрейзинговій спроможності лідера, що вимірюється кількістю укладених партнерств із зовнішніми стейкхолдерами, обсягом залучених спонсорських або благодійних ресурсів, а також індексом задоволеності студентства (sNPS), який визначається шляхом періодичних анонімних опитувань здобувачів освіти. Не менш важливим критерієм у системі KPI керівництва є показник кадрового розвитку організації, що фіксує динаміку розширення студентського активу та рівень підготовки майбутніх управлінців через систему менторства. Таким чином, використання збалансованої системи показників ефективності дозволяє керівництву ОСС ЛНУ імені Івана Франка відійти від інтуїтивного стилю управління, забезпечуючи високу прозорість, підзвітність та прогнозованість результатів діяльності самоврядування на кожному з рівнів.

Перш ніж переходити до детального розгляду організаційної структури ОСС ЛНУ ім. Івана Франка, необхідно охарактеризувати поточний етап її функціонування. З цією метою було сформовано матрицю SWOT-аналізу, яка комплексно відображає ключові аспекти роботи студентського самоврядування в університеті (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT–аналіз ОСС Львівського університету

Аспекти	Аналіз	Рекомендації
Ключові переваги	Високий рівень залученості здобувачів освіти до проєктної діяльності; наявність потужного інфраструктурного підґрунтя для реалізації молодіжних	Поглиблення партнерського діалогу та взаємодії з керівним складом університету; масштабування рівня залученості здобувачів освіти до роботи в органах ОСС.

	ініціатив.	
Вразливі зони	Обмежений рівень комунікації з керівництвом ЗВО; дефіцит фінансового забезпечення для реалізації окремих молодіжних проєктів.	Поглибити партнерський діалог між інституціями самоврядування та керівництвом університету задля оптимізації процесів ухвалення спільних рішень; забезпечити стабільне та розширене фінансування пріоритетних молодіжних ініціатив; модернізувати механізми внутрішньої координації та взаємодії між усіма структурними ланками ОСС.
Перспективи	Налагодження зовнішньої міжвузівської взаємодії та формування нових стратегічних партнерств; генерування інноваційних програм і форматів заходів для максимізації рівня студентської залученості.	Масштабування міжінституційного нетворкінгу та колаборації з іншими ЗВО задля ефективного трансферу знань і ресурсів; безпосередня інтеграція здобувачів освіти у процеси проєктування ініціатив, що слугують каталізаторами розвитку студентського середовища.
Ризики	Ризик надмірного адміністративного тиску та порушення принципів автономії студентського самоврядування; нерівномірне сприяння діяльності ОСС з боку керівництва окремих факультетів, а також системна розрізненість (децентралізація) структурних	Оптимізація алгоритмів інституційного діалогу з керівництвом університету та органами державної влади; безпосередня інтеграція здобувачів освіти у процеси формування антикризових стратегій задля нівелювання загроз і забезпечення сталого функціонування ОСС.

	підрозділів.	
--	--------------	--

Організаційно–управлінська архітектура Студентського уряду Львівського національного університету сформована таким чином:

1. Голова Студентського уряду. Особа набуває своїх повноважень за підсумками загальноуніверситетського прямого таємного волевиявлення (голосування) усіх здобувачів вищої освіти ЗВО;
2. Заступники Голови. Делегуються на посаду безпосереднім рішенням Голови з–поміж студентського активу (квота обмежена максимумом у 3 особи). Специфічним винятком є голова Студентської ради Студентського містечка, який стає заступником голови Студентського уряду разом із обранням на посаду очільника ОСС гуртожитків. За актуальними даними станом на березень 2026 року, управлінський апарат налічує трьох заступників: першого заступника, заступника з питань зовнішніх комунікацій (діяльності) та заступника, відповідального за внутрішню координацію (взаємодію);
3. Секретар Студентського уряду. Кандидатура затверджується колегіально під час офіційного засідання уряду на основі подання Голови з–поміж здобувачів освіти Університету;
4. Керівники комітетів. Призначаються через затвердження на засіданні уряду за поданням Голови (гранична кількість очільників становить 5 осіб). Станом на березень 2026 року операційна інфраструктура Студентського уряду забезпечує свою діяльність через 5 підрозділів: пресцент, ІТ-комітет, проєктний комітет, спортивний комітет та комітет зовнішньої співпраці. Рядовими учасниками цих структурних одиниць на добровільних засадах можуть стати будь–які зацікавлені студенти ЗВО. Утім, варто зауважити, що

статус рядового члена комітету не наділяє особу повноваженнями офіційного члена уряду та не дає права вирішального голосу на його загальних засіданнях;

5. Очільники Студентських рад. До персонального складу загальноуніверситетського уряду повноправно входять голови Студентських рад усіх факультетів та фахового коледжу. Вони інтегруються до складу уряду за фактом своєї легітимізації – тобто після офіційного обрання шляхом таємного голосування студентським колективом того структурного підрозділу, який вони репрезентують.

Контрольно–ревізійна комісія (надалі – КРК) функціонує як колегіальна контрольно–наглядова інституція в системі студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка на загальноуніверситетському рівні. У своїй діяльності КРК є абсолютно автономною від інших самоврядних структур і несе пряму підзвітність та підконтрольність виключно перед вищим органом – Конференцією студентів Університету.

Кількісний формат комісії передбачає наявність щонайменше п'яти представників, при цьому діє суворі квота: від одного факультету до складу КРК може бути делеговано лише одного здобувача освіти. Легітимізація персонального складу комісії здійснюється шляхом виборів на Конференції студентів Університету. Фундаментальною вимогою (цензом) для кандидатів є те, що на момент балотування вони не повинні перебувати в складі жодних інших керівних чи виконавчих органів студентського самоврядування – ні на загальноуніверситетському рівні, ні в масштабах факультету чи фахового коледжу.

До компетенції та безпосередніх повноважень КРК належать:

- фінансовий аудит: системний моніторинг процесів бюджетування, а також нагляд за цільовим використанням фінансових ресурсів, асигнованих на потреби студентського самоврядування;
- опрацювання скарг: розгляд офіційних звернень та рекламацій щодо неправомірних дій, бездіяльності, нормативних актів або управлінських

рішень структур ОСС (як загальноуніверситетського, так і факультетського підпорядкування). Специфічним винятком є апеляції щодо діяльності Студентських виборчих комісій – розгляд таких спорів належить до виключної юрисдикції Конференції студентів Університету;

- інші повноваження: реалізація функцій, закріплених у Положенні або додатково делегованих рішеннями Конференції студентів Університету (за обов'язкової умови їхньої повної відповідності нормам базового Положення про студентське самоврядування ЛНУ ім. Івана Франка).

У межах визначеної юрисдикції контрольно–ревізійній інституції делеговано такі права:

1. Формувати та скеровувати офіційні інформаційні запити до будь–яких ланок органів студентського самоврядування ЗВО;
2. Ініціювати та проводити двосторонні або багатосторонні консультаційні заходи (зустрічі);
3. Розробляти та надавати фахові рекомендації щодо вдосконалення нормативно–правової бази, яка регламентує життєдіяльність ОСС [27].

Електоральний процес у студентському середовищі виступає фундаментальним інструментом прямої демократії. Завдяки йому здобувачі вищої освіти реалізують своє безпосереднє право на формування інституцій студентського самоврядування, а також делегують власних представників до структур громадського самоврядування як на рівні всього університету, так і на рівні окремих факультетів. Цей механізм базується на суворих демократичних стандартах: він є абсолютно вільним і здійснюється з дотриманням принципів загального, рівного та прямого виборчого права через процедуру таємного волевиявлення.

У межах Університету електоральна активність класифікується за трьома основними рівнями:

- Загальноуніверситетські вибори: охоплюють безпосереднє обрання Голови Студентського уряду Університету, а також голосування за представників до складу Вченої ради ЗВО за студентською квотою;

- Факультетські вибори: структурно найширший рівень, який передбачає формування локального самоврядування та представництва. До цього блоку належать обрання Голови та повного персонального складу Студентської ради факультету. Окрім того, на цьому етапі відбувається обрання делегатів на Конференцію студентів Університету, до Конференції трудового колективу (як факультетського, так і загальноуніверситетського рівнів), а також голосування за студентських членів Вченої ради факультету. Окремим надважливим етапом є делегування студентів–виборщиків для участі в процедурі виборів ректора Університету;
- Виборчі процеси в гуртожитках: спрямовані на координацію побутового самоврядування. Вони включають обрання голів та членів локальних Студентських рад кожного окремого гуртожитку, а також делегування представників на Конференцію студентського містечка та вибори Голови Студентської ради всього студмістечка.

Інституційним ядром, що забезпечує організацію та адміністрування електоральних процесів у ЗВО, виступає вищий перманентний (постійний) колегіальний орган – Студентська виборча комісія Львівського національного університету імені Івана Франка (надалі – СВКУ). Ця структура володіє виключним правом на підготовку, координацію, моніторинг та безпосередню реалізацію виборчих процедур. Її юрисдикція охоплює формування органів студентського самоврядування, делегування представників студентства до колегіальних інституцій громадського управління (як загальноуніверситетського, так і факультетського рівнів), а також проведення офіційних соціологічних опитувань. У разі об'єктивної необхідності, СВКУ уповноважена власним розпорядженням формувати локальні виборчі комісії на базі окремих факультетів, гуртожитків чи інших структурних підрозділів (надалі узагальнено – факультетів).

Організаційна структура Комісії лімітована одинадцятьма особами, делегованими з–поміж здобувачів вищої освіти Університету. Їхня легітимізація (призначення) здійснюється Конференцією студентів Університету на однорічний

термін. Процедурі затвердження обов'язково передує відкритий конкурсний відбір, модерацію якого здійснює спеціально створена конкурсна комісія.

Функціонал та компетенція Студентської виборчої комісії Університету охоплюють такий спектр повноважень:

1. Глобальний менеджмент виборів: реалізує стратегічне керівництво електоральним процесом або безпосередньо модерує етапи підготовки та проведення студентського волевиявлення;
2. Нормотворча діяльність: генерує та ратифікує профільні регламенти, положення й інші нормативно–правові акти, що деталізують процедуру виборів та перебувають у строгій правовій узгодженості з базовим Положенням про студентські вибори у Львівському національному університеті імені Івана Франка;
3. Інформаційний супровід: забезпечує публічне висвітлення всіх етапів виборчого процесу (від старту кампанії до оголошення фінальних результатів) через власні офіційні комунікаційні канали;
4. Документообіг: розробляє та стандартизує формуляри виборчих бюлетенів, акредитаційних бланків та іншої супутньої електоральної документації;
5. Офіційна реєстрація: здійснює облік та верифікацію кандидатів на виборні посади, а також офіційних спостерігачів;
6. Структурна реорганізація: ініціює створення локальних (факультетських) виборчих комісій, здійснює ротацію їхнього персонального складу або ухвалює аргументовані рішення щодо їх розпуску;
7. Кадрове забезпечення: проводить доукомплектування чи переформатування складу студентських виборчих комісій на місцях;
8. Розв'язання спорів: виступає арбітром під час розгляду апеляцій та скарг, що виникають у ході виборчого процесу;
9. Право скасування (вето): спираючись на результати розгляду скарг або діючи за власною ініціативою, уповноважена вмотивованим актом анулювати неправомірні рішення локальних виборчих комісій;

10. Делегування повноважень: наділяє окремих представників студентського активу спеціальними дорученнями для сприяння в адмініструванні загальноуніверситетських чи факультетських виборів;
11. Санкціонування (дискваліфікація): виносить ухвали щодо усунення кандидатів із виборчих перегонів, керуючись виключно тими підставами, що жорстко регламентовані чинною нормативно–правовою базою;
12. Регулювання форс–мажорів: ухвалює оперативні рішення щодо будь–яких позаштатних аспектів виборчого процесу, які не знайшли прямого відображення у відповідних правових актах [28].

Операційне управління студентським самоврядуванням на локальному рівні (у межах окремих факультетів чи фахових коледжів) здійснюють відповідні Студентські ради. Типова структурна архітектура такого виконавчого органу має такий вигляд

- Голова Студентської ради — ключова керівна особа підрозділу, яка набуває своїх повноважень (легітимізується) за результатами прямого таємного волевиявлення студентського контингенту свого факультету чи коледжу;
- заступники голови Студентської ради факультету, фахового коледжу (призначаються головою Студентської ради з числа студентів Університету у числі не більше 3 осіб);
- члени Студентської ради факультету, фахового коледжу, яких обирають через пряме таємне голосування (кількісний склад затверджує Конференція студентів відповідного факультету, фахового коледжу, але не більше 30–ти осіб);
- секретар Студентської ради факультету, фахового коледжу (затверджують за поданням голови на засіданні Студентської ради з числа студентів відповідного факультету, фахового коледжу);
- голови комітетів, у випадку їх утворення (затверджують за поданням голови на засіданні Студентської ради з числа студентів відповідного факультету, фахового коледжу у числі не більше 5 осіб).

До повноважень Студентської ради факультету, фахового коледжу

відносять:

1. Захист прав та інтересів студентів відповідного факультету, фахового коледжу у відносинах із адміністрацією факультету, фахового коледжу, звертається від імені студентської громади із пропозиціями, клопотаннями, скаргами;
2. Сприяння покращенню рівня освітнього процесу відповідного факультету, фахового коледжу;
3. Участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, проведення науково–дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування на відповідному факультеті, фаховому коледжі;
4. Надання студентам, студентським організаціям (ініціативам) підтримку у погодженні із адміністрацією факультету, фахового коледжу організаційних питань, пов'язаних із проведенням просвітницьких, наукових, – спортивних, оздоровчих та інших заходів
5. Участь у підготовці правових актів, що стосуються прав та обов'язків студентів;
6. Інформування студентів відповідного факультету, фахового коледжу про свою діяльність;
7. Створення робочих груп, тимчасових комісій для вирішення поточних питань, встановлює порядок їх діяльності;
8. Погодження рішень про відрахування студентів факультету, фахового коледжу з Університету та їх поновлення;
9. Переведення осіб, які навчаються в Університеті за державним замовленням, на навчання за контрактом за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб; переведення осіб, які навчаються в Університеті за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб, на навчання за державним замовленням;
10. Погодження призначення заступника декана факультету, заступника директора фахового коледжу;
11. Затвердження кількісного складу Конференції студентів

відповідного факультету, фахового коледжу.

Конференція студентів факультету, фахового коледжу, в свою чергу, є вищим представницьким органом студентського самоврядування на рівні факультету, фахового коледжу.

Конференція студентів факультету, фахового коледжу:

- затверджує кількісний склад Студентської ради факультету, фахового коледжу;
- заслуховує звіт голови Студентської ради і дає йому відповідну оцінку;
- приймає рішення з інших питань, пов'язаних із діяльністю студентського самоврядування факультету, фахового коледжу.

Конференція студентів факультету, фахового коледжу обирається строком на один рік шляхом делегування представників від кожної академічної групи.

Студентське самоврядування студентського містечка постає як специфічна форма колективної самоорганізації здобувачів вищої освіти Львівського національного університету імені Івана Франка, що функціонує безпосередньо в межах інфраструктури студмістечка та локальних житлових корпусів (гуртожитків).

Вищим представницьким органом на цьому рівні є Конференція студентів студентського містечка. Її персональний склад формується з делегатів від кожного університетського гуртожитку, які проходять процедуру легітимізації через пряме таємне волевиявлення місцевих мешканців. Принципи квотування передбачають обов'язкове обрання щонайменше одного представника від кожного факультету, за яким офіційно закріплені житлові місця у відповідному гуртожитку. Загальний ліміт представницької квоти становить фіксовано шість осіб від одного гуртожитку.

Операційне управління та реалізацію поточних завдань здійснює виконавчий орган – Студентська рада студентського містечка. До її організаційно–управлінської архітектури входять:

- Голова Студентської ради;

- заступники Голови;
- секретар;
- керівники профільних комітетів;
- очільники локальних Студентських рад усіх гуртожитків (інтегруються до складу за фактом обіймання посади).

Формування керівного ядра (Голови та членів ради) відбувається виключно через механізм прямих таємних електоральних процедур з—поміж студентського активу, який постійно мешкає в кампусі.

Щоб балотуватися на посаду голови Студентської ради студентського містечка, кандидат зобов'язаний відповідати двом ключовим критеріям: фактично навчатися у Львівському національному університеті імені Івана Франка та мати офіційну реєстрацію в одному з його гуртожитків. З метою запобігання конфлікту інтересів діє жорстке правило несумісності посад — керівник ради студмістечка не може паралельно виступати очільником жодних інших інституцій студентського самоврядування у структурі ЗВО.

Виконавчий орган студентського самоврядування студентського містечка наступні повноваження:

- представляє інтереси студентів студентського містечка у відносинах з дирекцією студентського містечка, звертається від імені студентської громади із пропозиціями, клопотаннями, скаргами;
- сприяє покращенню рівня матеріально—технічного становища студентського містечка; — бере участь в обговоренні та розв'язання питань проживання, побуту та харчування у студентському містечку;
- надає студентам, студентським організаціям (ініціативам) підтримку у погодженні з дирекцією студентського містечка організаційних питань, пов'язаних із проведенням просвітницьких, спортивних, оздоровчих та інших заходів;
- бере участь у підготовці правових актів, що стосуються прав та обов'язків студентів у студентському містечку;
- інформує студентів студентського містечка про свою діяльність;

- створює тимчасові комісії, робочі групи для розв'язання поточних питань, встановлює порядок їх діяльності;
- формує дорадчі пропозиції для загальноуніверситетського Студентського уряду в процесі візування нормативних актів адміністрації, які регулюють житлово-побутові умови в кампусі;
- здійснює цільове управління фінансовими ресурсами, спрямованими з бюджету ОСС, суворо дотримуючись затверджених кошторисних лімітів;
- долучається до створення уніфікованих форм документації (зокрема бланків заяв) та безпосередньо супроводжує процес опрацювання запитів здобувачів щодо поселення або виселення.

На рівні окремого гуртожитку ключовою інституцією виступає Студентська рада гуртожитку. Юридична компетенція та функціонал цієї структури є фактично дзеркальними до повноважень ради всього студмістечка, проте вони пропорційно локалізовані та адаптовані до масштабів і специфіки конкретного гуртожитку. Загальне керівництво та координацію роботи цього місцевого виконавчого органу здійснює одноосібно Голова Студентської ради гуртожитку.

Задля забезпечення електоральних процедур у межах кампусу, за наявності об'єктивної потреби, Студентською виборчою комісією Університету може ініціюватися створення спеціалізованої СВК студентського містечка. Процедура легітимізації її Голови та повного персонального складу жорстко регламентується нормами базового Положення про студентські вибори у Львівському національному університеті імені Івана Франка.

Важливим нормативним нюансом є те, що у ситуації, коли такий локальний виборчий орган у студмістечку не сформовано (або він тимчасово відсутній), весь комплекс завдань щодо адміністрування та проведення виборів до місцевих інституцій самоврядування автоматично перебирає на себе центральна Студентська виборча комісія Університету [25].

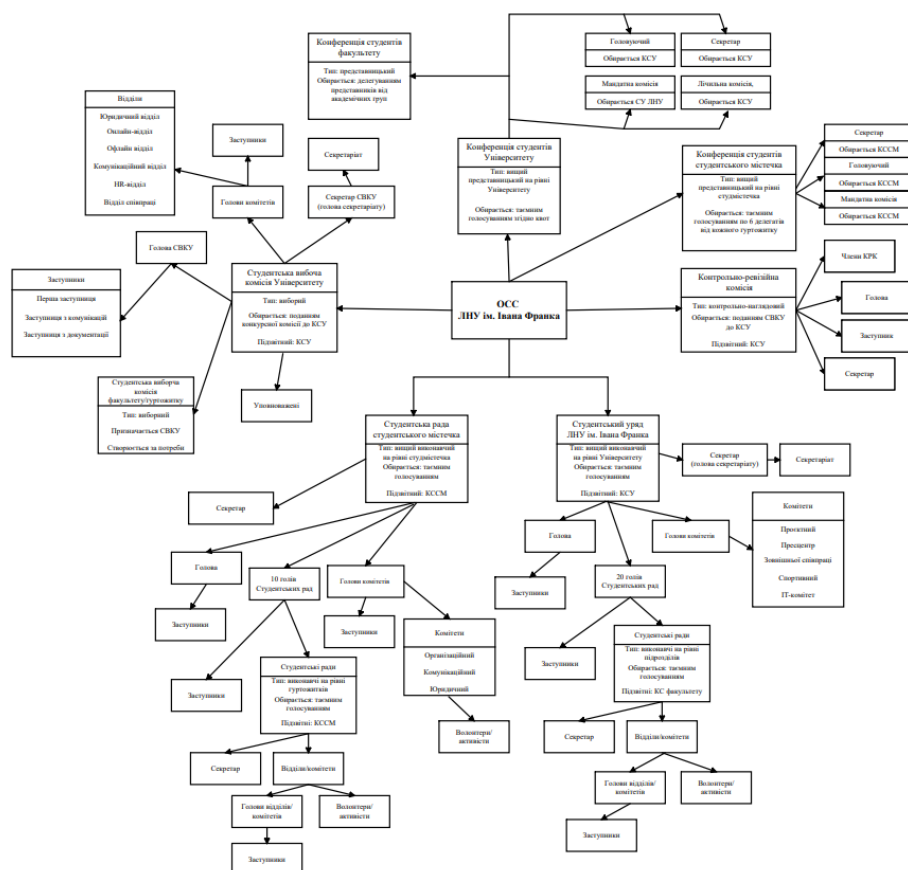


Рис. 2.1. Структура ОСС ЛНУ ім. І. Франка

Проведений SWOT-аналіз функціонування органів студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка дав змогу виокремити низку визначальних факторів. До ключових сильних сторін належить високий рівень залученості здобувачів вищої освіти до реалізації різноманітних ініціатив, що забезпечує масштабну консолідацію університетської спільноти. Водночас домінують слабкістю виступає певний дефіцит конструктивної комунікації з адміністративною ланкою закладу поряд із недостатнім фінансовим забезпеченням окремих перспективних проєктів. У площині зовнішніх можливостей варто виокремити потенціал до масштабування міжвузівського партнерства та залучення альтернативних (грантів, спонсорів) джерел фінансування студентських ініціатив.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ОСС

3.1. Альтернативні вектори розвитку інституту лідерства серед студентів

Фундаментальні засади побудови новітньої моделі розвитку лідерського потенціалу в студентському середовищі базуються на таких критеріях, як транспарентність (прозорість), системність, безперервність, перманентна оптимізація, відкритість, комплексний підхід та абсолютна легітимність.

Принцип відкритості детермінується трьома базовими чинниками [12]:

- якісними характеристиками нормативно-правового поля, що регламентує функціонування інституцій студентського самоврядування;
- імплементацією дієвих алгоритмів та процедур, які гарантують здобувачам освіти безперешкодний доступ до інформаційних ресурсів, необхідних для кристалізації їхніх лідерських компетенцій;
- загальним рівнем організаційної та комунікативної культури, сформованої всередині студентського соціуму.

Варто наголосити, що транспарентність студентського простору має яскраво виражений двовекторний (двосторонній) характер. З одного боку, вона безпосередньо корелює з наявністю стійкого запиту самих здобувачів вищої освіти на отримання вичерпних та неупереджених даних щодо роботи органів студентського самоврядування (ОСС), а також із проактивною громадянською позицією молоді. З іншого боку, об'єктивний ступінь відкритості залежить від практичних кроків самих ОСС, спрямованих на максимальне та своєчасне інформування студентського загалу про результати своєї діяльності [18].

У контексті розбудови лідерської парадигми відкритість маніфестується через те, що всі операційні механізми цієї моделі суворо підпорядковуються чинній законодавчій базі та залишаються абсолютно прозорими й доступними для моніторингу з боку студентства.

Окрім того, головним індикатором відкритості слугує рівень безпосереднього залучення студентів до роботи ОСС. Це знаходить свій вияв у забезпеченні реального впливу окремих здобувачів та їхніх академічних груп на змістове наповнення діяльності самоврядних структур. Такий вплив реалізується через механізми висування вимог щодо ухвалення конкретних управлінських рішень, стимулювання до вчинення певних дій або ж, навпаки, блокування (утримання від) неправомірних кроків [33].

Транспарентність (прозорість) виступає не менш вагомим інструментом кристалізації студентської свідомості та ефективним важелем у відстоюванні легітимних прав здобувачів освіти. Це вимагає від ОСС та суміжних молодіжних об'єднань абсолютної публічності, адже прозорість визнається потужним механізмом організаційного менеджменту [15]. Регламентація цих засад здійснюється через внутрішню нормативно-правову базу та інші канали, що гарантують безперешкодний доступ спільноти до релевантної інформації.

До пріоритетних завдань інституцій студентського самоврядування належить генерування, еволюція та практична імплементація постулатів прозорості й відкритості. Варто акцентувати, що в академічному дискурсі транспарентність трактується як комплексний феномен, що охоплює не лише об'єктивні закономірності та взаємозв'язки, але й глибоке когнітивне усвідомлення (знання) їхньої суті [13].

Критерієм прозорості слугує ступінь обізнаності студентського контингенту щодо ключових параметрів матеріальної та процесуальної активності ОСС. Це забезпечує концептуальну зрозумілість місії, змістового наповнення та цільового призначення самоврядування для широкої аудиторії. На практиці цей принцип маніфестується у беззаперечному правилі: ті здобувачі освіти або їхні академічні групи, на яких безпосередньо чи опосередковано впливатимуть ухвалені резолюції чи ініціативи ОСС, мають бути завчасно та вичерпно поінформовані як про самі рішення, так і про механізми їхньої реалізації [11].

Принцип оптимальності концептуально означає здатність системи трансформуватися до стану найвищої продуктивності (ефективності) відповідно

до заданого оціночного критерію [8]. У контексті студентського середовища глибинна суть оптимального нарощування людського капіталу (потенціалу) полягає в гармонійному та збалансованому розвитку абсолютно всіх його структурних елементів. Гіпертрофоване вдосконалення лише одного компонента чи фокусування винятково на окремій характеристиці нівелює саму ідею оптимального поступу.

Отже, оптимізація розвитку людського потенціалу здобувачів вищої освіти зводиться до приведення всіх його складових у стан динамічної рівноваги та повної релевантності актуальним якісним і кількісним запитам.

Суб'єктивні детермінанти нарощування людського потенціалу зумовлюються таким спектром індивідуальних характеристик:

- персональними задатками: наявністю індивідуальних когнітивних та праксеологічних здібностей до реалізації специфічних видів діяльності;
- ієрархією потреб: актуальними (нагальними) запитами здобувача освіти в конкретний часовий проміжок;
- внутрішніми інтенціями: глибинною мотивацією до високопродуктивної праці, безперервного самовдосконалення та оптимізації власних операційних підходів;
- ціннісно-етичним базисом: комплексом моральних чеснот, що охоплює високу працездатність, доброчесність, транспарентність та гіпервідповідальність [22].

Зі свого боку, об'єктивні чинники капіталізації людського потенціалу, які відіграють фундаментальну роль у формуванні лідерства, кристалізуються у таких аспектах:

- інноваційне освітнє середовище: наявність дієвої парадигми навчання поряд із механізмами безперервного апгрейду (підвищення) кваліфікаційних навичок молоді;
- релевантна система стимулювання: забезпечення адекватних мотиваційних важелів, що включають інструменти академічного (нарахування додаткових

балів), фінансового (преміювання) та морального заохочення (вручення відзнак, грамот, медалей);

- правова легітимізація: чітке нормативно-правове закріплення алгоритмів розвитку людського капіталу в базовій документації;
- адекватність моніторингу: функціонування неупередженої системи оцінювання активності й практичних здобутків студентського контингенту;
- соціальна мобільність: гарантовані перспективи вертикального кар'єрного просування в ієрархії ОСС для обдарованого та високомотивованого активу.

Крім того, методологія управління студентським лідерством спирається на такі системні принципи:

Принцип системності базується на сприйнятті організації як внутрішньо інтегрованої єдності. Це вимагає суворої демаркації (окреслення меж) функціонування системи та чіткого відокремлення її внутрішнього середовища від зовнішнього фону [19].

Принцип цілісності полягає в осмисленні системи як монолітного утворення, властивості якого не дорівнюють простій арифметичній сумі його складових чи локальних зв'язків. У практичній площині це означає, що для продуктивного менеджменту багатотисячним студентським колективом та подолання глобальних викликів критично необхідна синергія зусиль ОСС та суміжних інституцій. Жоден автономний орган не володіє достатнім ресурсом для самостійного розв'язання настільки масштабних завдань [19].

Принцип цілеспрямованості (телеологічності) постулює, що всі процеси життєдіяльності та еволюції системи мають бути жорстко підпорядковані реалізації генеральної мети або досягненню стратегічних орієнтирів [18, с. 20].

У контексті оптимізації людського потенціалу студентської молоді критично важливою є підтримка раціонального балансу (паритету) між обсягом інвестованих ресурсів (витратами) та коефіцієнтом їхньої практичної віддачі. Проте на практиці імплементація цього принципу часто наражається на низку системних перешкод:

1. Фінансовий дефіцит: відсутність цільового бюджетування процесів генерації та нарощування кадрового потенціалу в межах інфраструктури органів студентського самоврядування (ОСС);
2. Операційна неефективність: наявність складнощів із раціональним розподілом та утилізацією (використанням) наявної ресурсної бази;
3. Соціальна фрустрація: як наслідок попередніх факторів, спостерігається ескалація песимістичних настроїв серед здобувачів освіти, що зумовлено стагнацією механізмів особистісної самореалізації та звуженням перспектив побудови успішної кар'єри.

Концепт оптимального розкриття людського капіталу в академічному середовищі детермінує необхідність проведення комплексного аудиту (оцінювання) лідерських якостей за таким методологічним алгоритмом:

- Проектування: чітка артикуляція стратегічних орієнтирів та локальних завдань, що підлягають виконанню в ході цілеспрямованого розвитку;
- Практична імплементація (реалізація): розгортання комплексу цільових заходів та ініціатив, спрямованих на матеріалізацію попередньо визначених стратегічних настанов;
- Безпосередній моніторинг (оцінювання): кваліметричний вимір отриманих результатів, аналіз їхньої релевантності заявленим цілям та комплексна експертиза ефективності застосованих стратегій і програм [17].

Спираючись на результати здійсненого аналізу, процедура селекції найбільш оптимальної моделі розвитку людського потенціалу має відбуватися за такою поетапною схемою:

1. Ситуаційний діагноз — ідентифікація стрижневих цілей, картографування наявних проблемних зон та розробка концептуальних векторів їх подолання;
2. Детальна характеристика контексту — ґрунтовний аналіз ендогенних та екзогенних факторів, що детермінують управлінські рішення та впливають на архітектуру стратегії розвитку;

3. Генерування альтернатив — проєктування варіативних сценаріїв еволюції людського капіталу;
4. Селекція оптимального сценарію (вибір альтернативи) — остаточне затвердження найефективнішої моделі на базі компаративного (порівняльного) аналізу запропонованих альтернатив та прогнозування їхніх імовірних наслідків;
5. Практична реалізація плану — безпосереднє впровадження обраної концептуальної моделі та виконання затвердженої дорожньої карти (плану дій);
6. Підсумкова валідація (оцінювання результатів) — глибока рефлексія та аудит наслідків імплементації моделі з подальшим ухваленням резолюцій щодо майбутніх коригувальних кроків.

Схематично оптимальність розвитку людського потенціалу можна зобразити наступним чином: (рис. 3.1)

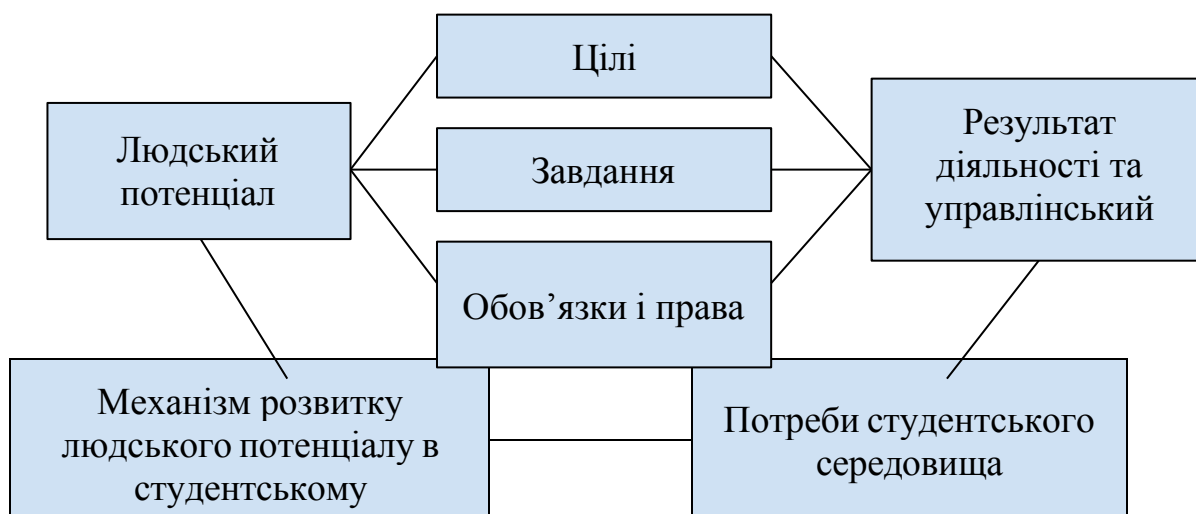


Рис. 3.1. Модель оптимальності розвитку людського потенціалу системи студентського середовища

Запропонований алгоритм є дієвим інструментом для імплементації оптимальної моделі наروщування людського капіталу в молодіжному середовищі. Його структура базується на таких компонентах:

- Кадровий (людський) потенціал. Акумулює в собі базові ресурси, необхідні для життєдіяльності та еволюції самоврядних інституцій: безпосередньо студентський актив, їхні компетенції, практичні навички та інтелектуальний багаж;
- Функціонально-правовий базис (цілі, права, обов'язки). Комплекс параметрів, що окреслюють межі компетенції, функціональне навантаження та міру відповідальності кадрового ресурсу в межах системи управління;
- Інституційні потреби. Сукупність запитів та критеріїв, які організація висуває до рівня підготовки студентів задля успішної реалізації глобальної стратегії;
- Регуляторний (управлінський) вплив. Набір інструментів і важелів, спрямованих на адміністрування та координацію процесів становлення лідерських якостей у студентському соціумі;
- Принцип системного планування. Проектування та успішна імплементація тактичних (короткострокових) і стратегічних (довгострокових) програм розвитку компетенцій;
- Принцип перманентного (безперервного) зростання. Створення екосистеми для беззупинного професійного та особистісного вдосконалення здобувачів протягом усього періоду їхньої громадської активності.

Неперервність розвитку людських ресурсів охоплює різні етапи. Ці принципи спрямовані на забезпечення постійного підвищення ефективності студентів, що є критичним для досягнення успіху в будь-якій системі.

Навчальний процес визнається фундаментальним компонентом безперервного розвитку кадрового потенціалу, адже саме він забезпечує трансформацію (адаптацію) абстрактних теоретичних знань у площину прикладних вимог конкретного робочого середовища чи управлінської посади. Цей багатовимірний процес нерозривно пов'язаний із трьома базовими суб'єктами:

1. Індивідом (особистісний рівень): здобувач-активіст, інтегрований у структури студентського самоврядування, перебуває у стані постійного самовдосконалення, розширюючи власний когнітивний горизонт та

підвищуючи рівень майстерності. Ця еволюція може мати як вертикальний (посадове кар'єрне зростання), так і горизонтальний (професійна перекваліфікація, зміна вектора діяльності) вимір;

2. Освітніми процесами та програмами (академічний рівень): принцип безперервності органічно вплетений у канву освітніх процесів, які мають супроводжувати студента на всіх етапах його інституційного становлення. Це передбачає збереження наступності під час транзиту між різними форматами чи рівнями навчання, а також гнучку адаптацію освітніх програм до відповідних фаз життєвого циклу здобувача;
3. Організаційною структурою (інституційний рівень): у структурному контексті перманентність детермінується наявністю розгалуженої екосистеми освітніх інституцій, які гарантують доступність та логічну наступність навчальних програм. У такий спосіб формується комплексний простір надання освітніх послуг, здатний повною мірою задовольнити актуальні запити як студентської спільноти, так і регіону в цілому.

Підсумовуючи, варто констатувати: безперервний розвиток людських ресурсів постає як складний поліаспектний феномен. Його архітектура органічно синтезує індивідуальні траєкторії зростання студентів, змістовне наповнення освітніх програм та інституційну спроможність організаційної структури — усе це в комплексі виступає гарантом результативного функціонування управлінської системи ОСС.

3.2. Шляхи покращення результативності лідерства в органах студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка

Стимулювання лідерського потенціалу серед здобувачів вищої освіти є критично важливою передумовою для підготовки нової генерації управлінської еліти суспільства. Ключові стратегічні альтернативи, здатні каталізувати цей процес, візуалізовано на рис. 3.2:



Рис. 3.2. Стратегічні вектори розбудови лідерського потенціалу в молодіжному середовищі

Безперервна та скоординована реалізація навчальних семінарів і тренінгів є фундаментальним інструментом для розкриття управлінського потенціалу студентського активу. Подібні формати неформальної освіти створюють сприятливе середовище для максимального розкриття внутрішнього потенціалу здобувачів та глибокого засвоєння ними фундаментальних засад ефективного менеджменту.

Проектуванню таких навчальних заходів має передувати ґрунтовний моніторинг освітніх запитів студентства задля ідентифікації найбільш релевантної та практично значущої тематики. До пріоритетних напрямів традиційно належать питання особистісного зростання, розвитку комунікативних патернів, алгоритмів ухвалення рішень, кризового менеджменту (управління конфліктами), а також мистецтва публічної презентації.

Критично важливим компонентом успіху є залучення до навчального процесу фахових експертів — визнаних лідерів-практиків, сертифікованих тренерів та академічних викладачів із відповідним бекграундом. Саме їхній досвід забезпечує якісний трансфер прикладних знань та управлінських навичок в аудиторію. Окрім того, задля оптимізації рівня залученості учасників доцільно застосовувати диверсифіковані формати взаємодії:

- інтерактивні лекторії з елементами зворотного зв'язку;
- командні тренажери та ситуаційні рольові ігри;
- панельні дискусії та круглі столи.

Ефективна промоція цих ініціатив потребує комплексного інформаційного супроводу через цифрові канали (соціальні мережі, таргетовані email-розсилки) та традиційні інструменти (інформаційні стенди, персональний нетворкінг). У підсумку проходження подібних програм генерує для студентів потужний доданий капітал у вигляді безцінного емпіричного досвіду, який гарантовано конвертується в успіх як у межах університетського кампусу, так і на етапі побудови подальшої професійної кар'єри.

Концептуальна розробка комплексних освітніх програм, сфокусованих на «м'яких навичках», здатна кардинально посилити лідерський профіль здобувачів. Цей процес вимагає чіткої артикуляції програмних цілей та логічної сегментації контенту на профільні блоки. Наприклад, структурна архітектура такого курсу може бути такою:

- Модуль особистісного розвитку: охоплює інструменти об'єктивної саморефлексії (самооцінки), технології стратегічного цілепокладання та планування, а також методики нарощування емоційного інтелекту (EQ).
- Модуль комунікативних компетенцій та кризового менеджменту: фокусується на техніках емпатійного (активного) слухання, побудові алгоритмів ефективної міжособистісної взаємодії та стратегіях медіації (управління) у конфліктних ситуаціях.

- Модуль аналітики та прийняття рішень: спрямований на розвиток критичного мислення та формування навичок оперативного вибору в умовах невизначеності.

Надзвичайно важливою передумовою успіху є селекція релевантних методів та інструментарію, що стимулюватимуть активне й практико-орієнтоване навчання здобувачів вищої освіти. Процес проєктування таких програм має обов'язково базуватися на глибинному розумінні запитів та інтересів цільової аудиторії, гарантуючи концептуальну доступність контенту та високий рівень залученості студентства. Інфраструктура подібних ініціатив традиційно охоплює інтерактивні тренінги, проблемні семінари, майстер-класи та інші формати інтенсивного засвоєння знань. При цьому критичною вимогою залишається розробка чітких навчальних планів із заздалегідь детермінованими цілями та валідними (надійними) критеріями оцінювання фінальних результатів.

Паралельно, фундаментальною складовою екосистеми сучасного закладу вищої освіти виступає всебічна інституційна підтримка студентських об'єднань, діяльність яких сфокусована на кристалізації лідерських якостей. Головна місія такої підтримки полягає у цілеспрямованій каталізації лідерського потенціалу молоді, що відкриває їй шлях до здобуття унікального емпіричного досвіду у сферах проєктного менеджменту, організаційного управління та командної синергії (співпраці).

У практичній площині адміністрація ЗВО сприяє життєдіяльності студентських ініціатив через надання потужної логістичної та координаційної бази. Це передбачає забезпечення безперешкодного доступу до аудиторного фонду для проведення робочих засідань та масових заходів, а також надання менторської допомоги на етапах стратегічного планування програм. Окрім того, університетське середовище формує потужний інтелектуальний бекграунд, відкриваючи студентам вільний доступ до наукових бібліотек, електронних баз даних та інших академічних ресурсів, що слугує надійним фундаментом для безперервного поглиблення їхньої теоретичної та практичної експертизи у сфері лідерства.

Імплементація інституту наставництва (менторських програм) у межах університетського екосередовища передбачає розбудову чітко структурованої системи взаємодії. У цій моделі досвідчені студенти-старшокурсники або висококваліфіковані викладачі виступають у ролі фасилітаторів, надаючи комплексну підтримку та експертний супровід молодшим колегам у процесі кристалізації їхнього лідерського профілю. Архітектура таких ініціатив зазвичай охоплює формат індивідуальних консультацій, групових воркшопів, спеціалізованих тренінгів та прикладних кейсів, орієнтованих на поглиблення управлінських, комунікативних компетенцій та алгоритмів ухвалення рішень. Ментори здійснюють трансфер власного емпіричного досвіду, допомагаючи підопічним ідентифікувати та максимально капіталізувати свої сильні сторони задля досягнення високих академічних результатів та успішної професійної реалізації.

Паралельно, інституційне запровадження профільних курсів і комплексних лідерських програм у закладах вищої освіти вимагає проектування спеціалізованих навчальних планів. У межах цих дисциплін здобувачі освіти опановують фундаментальний теоретичний базис: сучасні концепції лідерства, його типологію та стратегічні моделі управління. Водночас обов'язковим ядром таких програм є потужний практичний блок, що складається з інтерактивних занять, симуляційних вправ та розробки власних проєктів. Цей інструментарій спрямований на еволюцію ключових «м'яких навичок» (soft skills): дієвої комунікації, кризової медіації (управління конфліктними ситуаціями), командної синергії та стратегічного мислення. Як наслідок, учасники отримують унікальний майданчик для апробації набутих компетенцій, безпосередньо інтегруючи їх у реальну проєктну діяльність та громадське життя університету.

У глобальному вимірі реалізація зазначених освітніх ініціатив виступає потужним каталізатором розвитку креативного мислення, підвищення рівня самостійності та формування глибинного усвідомлення персональної відповідальності за власні дії серед студентського загалу. Подібні практики дозволяють молоді досягнути критичну значущість лідерського потенціалу для

будь-якої сфери майбутньої професійної активності, закладаючи надійний фундамент для стрімкої кар'єрної ескалації та успішного топменеджменту в перспективі.

Ініціювання та системна реалізація студентських проєктів із яскраво вираженою соціальною відповідальністю постає як невід'ємна детермінанта формування лідерського профілю сучасної молоді. Подібні ініціативи концептуально орієнтовані на нівелювання гострих викликів як усередині університетського кампусу, так і на рівні локальної територіальної громади (до прикладу: екологічні кризи, подолання освітніх бар'єрів, протидія бідності чи соціальній маргіналізації). Залучення до такої цілеспрямованої діяльності слугує потужним тренажером для відточування навичок командної синергії, організаційного менеджменту та ефективної комунікації. Крім того, це формує у здобувачів освіти стійку звичку нести персональну відповідальність за кінцевий результат реалізованих ініціатив.

Вагомим каталізатором еволюції управлінських здібностей є також масштабування можливостей для участі студентства у зовнішніх (позауніверситетських) програмах. Зокрема, інтеграція у волонтерські рухи на базі місцевих інституцій громадянського суспільства або проходження фахових стажувань забезпечує молоді доступ до унікального емпіричного досвіду безпосередньо в «польових» умовах. Таке середовище стимулює розвиток креативності, проблемно-орієнтованого мислення, а також удосконалює компетенції з тайм-менеджменту та раціональної оптимізації наявних ресурсів. Подібні екстракурикулярні (позанавчальні) активності сприяють суттєвому нарощуванню професійної компетентності та мотивують студентів постійно генерувати нові виклики на шляху власного особистісного поступу.

Окрім суто практичних дивідендів, залученість до зовнішніх лідерських програм забезпечує потужний професійний нетворкінг — якісне розширення мережі соціальних та ділових контактів, що виступає критично важливим активом для побудови успішної кар'єрної траєкторії після завершення навчання. Набутий у такий спосіб бекграунд сприяє глибинному розкриттю внутрішнього потенціалу,

кристалізації адекватної самооцінки та формуванню стійкої впевненості у власних силах. У комплексі ці чинники закладають міцний базис для безперервного становлення випускника як впливового лідера в майбутньому.

Інституціоналізація інноваційних та підприємницьких інкубаторів у студентському середовищі постає як стратегічно значуща ініціатива, що каталізує акселерацію стартап-проектів здобувачів освіти та інтенсифікує розвиток їхніх управлінських компетенцій. Зазначені інфраструктурні осередки забезпечують молодих дослідників комплексним пулом ресурсів, включаючи фаховий менторський супровід, коворкінг-простір для проектної діяльності, інструменти комерціалізації ідей, а також інтеграцію у профільне індустріальне середовище. Це дозволяє здійснювати ефективну трансформацію теоретичних концептів у життєздатні ринкові продукти, формуючи у студентів унікальний емпіричний досвід у наукомістких галузях та готуючи їх до самостійної бізнес-діяльності.

Паралельно, організація хакатонів, стартап-конкурсів та інноваційних платформ виступає дієвим важелем стимулювання креативного мислення та всебічної підтримки молодіжного підприємництва. Такі івенти відкривають перед студентами можливість верифікувати власні розробки перед пулом експертів, отримати валідну рефлексію (фідбек) та залучити грантове чи інвестиційне фінансування для подальшого масштабування проектів. Поряд із цим, конкурсне середовище генерує конструктивну конкуренцію, детермінує пошук нестандартних рішень та популяризує філософію інноваційної культури серед студентського загалу.

Концептуальний аналіз дозволяє констатувати, що розвиток лідерського потенціалу в студентському просторі є фундаментальним чинником префігурації (формування) майбутньої політичної, економічної та інтелектуальної еліти суспільства. Цей процес виступає рушійною силою кристалізації базових особистісних детермінант успішного менеджера, таких як висока громадянська відповідальність, самодетермінація (самодисципліна), проактивність (ініціативність) та розвинений емоційний інтелект (емпатія), що становлять ядро ефективного керівництва у будь-якому професійному сегменті.

Крім того, практичний досвід, набутий у межах студентського самоврядування, озброює молодь інструментарієм високопродуктивної міжособистісної комунікації, навичками аргументації та досвідом ведення інклюзивного діалогу з різноманітними соціальними й професійними групами. Самоврядні практики сприяють системному апгрейду макроменеджерських здібностей, зокрема у сфері ухвалення стратегічних рішень в умовах невизначеності та медіації конфліктів.

Будучи драйверами прогресу, молоді лідери виступають генераторами інноваційних візій, спрямованих на модернізацію суспільних інститутів. Важливим додатковим ефектом університетського лідерства є акумуляція потужного соціального капіталу — розгалуженої мережі ділових контактів, яка слугує надійним містком для подальшої кар'єрної ескалації випускників.

Таким чином, цілеспрямована еволюція лідерства в академічному середовищі є безальтернативною умовою розбудови стійкого, свідомого та відповідального громадянського суспільства, де кожен індивід спроможний здійснювати вагомий конструктивний внесок у всебічний прогрес як студентської спільноти, так і держави в цілому.

3.3. Оцінка ефективності лідерства в ОСС: система ключових показників ефективності (KPI)

Перехід від теоретичних концепцій лідерства до їх практичної реалізації в студентському середовищі вимагає впровадження об'єктивних інструментів оцінювання. Однією з найважливіших стратегічних альтернатив розвитку органів студентського самоврядування (ОСС) є інтеграція системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Використання KPI дозволяє трансформувати абстрактні цілі (наприклад, «покращення студентського дозвілля» або «захист прав студентів») у конкретні, вимірювані та досяжні результати, що є ознакою зрілого лідерського управління.

Впровадження системи KPI в діяльність ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка має на меті не лише контроль, але й підвищення мотивації студентів–активістів, забезпечення прозорості діяльності та раціональний розподіл ресурсів. Для всебічної оцінки ефективності лідерства в системі студентського самоврядування пропонується впровадити наступну комплексну матрицю базових KPI, адаптовану до специфіки молодіжних організацій:

- Індекс залученості студентської спільноти (Student Engagement Index – SEI): Це базовий кількісний показник, що відображає рівень активності студентів. Він розраховується як відсоткове відношення студентів, що беруть безпосередню участь у заходах, виборах чи ініціативах ОСС, до загальної кількості здобувачів освіти на факультеті чи в університеті загалом. Високий індекс свідчить про те, що лідери успішно комунікують цінність своїх ініціатив та здатні мобілізувати аудиторію.
- Рівень успішності та конверсії проєктів (Project Success Rate): Ця метрика оцінює операційну ефективність Студентського уряду та рад. Вона визначається як відношення кількості успішно реалізованих ініціатив до загальної кількості запланованих. Сучасне студентське лідерство вимагає гнучких підходів до управління, зокрема використання елементів методологій Agile або Kanban для візуалізації прогресу, що дозволяє

командам ефективно працювати короткими ітераціями та мінімізувати кількість незавершених проєктів.

- Коефіцієнт партнерського залучення та фандрейзингу (Partnership Acquisition Rate): Оскільки ОСС функціонують в умовах обмеженого фінансового забезпечення, здатність лідера залучати зовнішні ресурси є критично важливою. Цей показник фіксує обсяг залучених грантових коштів, спонсорської допомоги та кількість укладених меморандумів про співпрацю. Для прикладу, під час координації масштабних соціальних ініціатив, таких як молодіжний форум «Молодвіж» або великі благодійні заходи формату «Віденського балу», де необхідно координувати понад півсотні корпоративних партнерів, саме цей показник стає головним індикатором комунікаційної та лідерської спроможності керівника проєкту.
- Індекс лояльності та задоволеності студентів (Student Net Promoter Score – sNPS): Якісний показник, що вимірюється шляхом проведення регулярних анонімних опитувань. Він визначає готовність студентів рекомендувати заходи ОСС своїм колегам, а також оцінює загальний рівень довіри до студентських лідерів. Високий sNPS є прямим свідченням того, що керівництво ОСС діє прозоро, відкрито і дійсно захищає інтереси студентства.
- Показник кадрової спадкоємності (Leadership Succession Rate): Відображає здатність поточних лідерів виховувати нове покоління управлінців. Оцінюється через кількість студентів молодших курсів, які пройшли менторські програми, долучилися до роботи комітетів і згодом були обрані на керівні посади. Це гарантує сталість інституту самоврядування навіть після випуску поточного активу.

Впровадження описаної системи метрик вимагає від керівників ОСС системного підходу до адміністрування. Регулярний моніторинг цих KPI (наприклад, під час щоквартальних звітних конференцій) дозволить вчасно виявляти слабкі місця в організаційній структурі, коригувати стратегічні цілі та забезпечувати високий рівень підзвітності перед студентською громадою. Більше

того, робота з конкретними показниками ефективності формує у студентів професійні управлінські навички, які стануть їхньою конкурентною перевагою на сучасному ринку праці після завершення навчання.

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та стратегічних ініціатив вимагає оцінки їхнього впливу на розвиток органів студентського самоврядування (ОСС) у середньостроковій перспективі. Замість складних математичних моделей, для студентського середовища найбільш релевантним є використання практичних управлінських розрахунків, які базуються на цільових показниках (Target KPIs) та оптимізації ресурсів.

Основним вектором прогнозування є зростання індексу залученості студентів. За поточними експертними оцінками, середня активна залученість здобувачів освіти до діяльності самоврядування становить близько 10–15%. Завдяки впровадженню описаних у роботі менторських програм, лідерських інкубаторів та систематизації роботи, прогнозується щорічний стабільний приріст цього показника.

Прогноз на найближчі три роки виглядає наступним чином:

- Перший рік (Етап адаптації): Запуск оновлених тренінгових програм та впровадження базових KPI. Прогнозований приріст активу становить 20% від поточної кількості. Наприклад, якщо актив факультету налічує 50 осіб, оптимізація комунікації та делегування дозволить стабільно залучити ще 10 нових лідерів.
- Другий рік (Етап масштабування): Перші випускники менторських програм стають самостійними керівниками проєктів. Збільшення кількості успішних заходів та покращення репутації організації призводить до зростання загальної залученості студентської спільноти до 18–20% від загальної кількості здобувачів.
- Третій рік (Етап сталої ефективності): Робота за новими стандартами стає частиною корпоративної культури ОСС. Прогнозується стабілізація активної залученості на рівні 25%, що є надзвичайно високим показником для класичних університетів.

Окрім людського капіталу, ключовим показником успішного лідерства є оптимізація робочого часу активістів та ресурсів організації. Впровадження в роботу студентських рад сучасних методологій управління проєктами (наприклад, елементів Agile для гнучкого планування або використання Kanban–дошок для візуалізації завдань) дозволяє суттєво зменшити організаційний хаос.

Практичний розрахунок оптимізації часу показує, що чіткий розподіл ролей економить в середньому 4–5 годин на тиждень для керівника підрозділу чи голови ОСС. У розрізі навчального року (близько 40 робочих тижнів) це дає понад 150–200 вивільнених годин. Цей час може бути реінвестований у стратегічне планування або розвиток зовнішніх зв'язків.

У контексті фандрейзингу, ефективне лідерство дає прямий вимірюваний результат. Системний підхід до управління масштабними соціальними чи благодійними проєктами (які можуть охоплювати понад 50 зовнішніх корпоративних партнерів, фондів та медіа) дозволяє прогнозувати щорічне збільшення залучених спонсорських коштів на 15–20%. Це відбувається завдяки підвищенню прозорості звітності (яку забезпечують KPI) та високому рівню довіри стейкхолдерів до студентських лідерів.

Отже, запропоновані рекомендації мають чітке практичне вираження: вони не лише збільшують кількість активних студентів, але й кардинально підвищують якість проєктного управління, економлять час команди та розширюють ресурсну базу органів студентського самоврядування.

ВИСНОВКИ

Лідер постає як суб'єкт, що самоідентифікується та легітимізується колективом на етапі консолідованого руху групи до стратегічної мети, у процесі пошуку оптимальних механізмів організації праці. Роль неформального очільника гнучко змінюється залежно від ситуативних чинників: масштабування групи, виникнення перешкод, екзогенних чи ендогенних загроз, ескалації конфліктів або ж дисфункції формального керівництва. Здебільшого, у разі колапсу чи неефективності офіційного менеджменту, владні повноваження майже завжди перебирає на себе неформальний лідер.

В умовах підвищеної складності та у макрогрупах акумуляція управлінських функцій в одних руках часто виявляється неефективною. Відтак, колектив може делегувати повноваження кільком особам, що зумовлює формування лідерської ієрархії: головному (стратегічному) лідеру підпорядковуються керівники другого та третього (операційних) рівнів.

Феномен лідерства має глибоке психологічне підґрунтя і безпосередньо корелює з проблематикою ефективного менеджменту в органах студентського самоврядування (ОСС). Емпіричний досвід доводить, що справжні лідери здатні майстерно консолідувати зусилля студентства для досягнення цілей та подолання криз. Натомість керівники, позбавлені харизми та навичок переконання, виявляються неспроможними мотивувати загаль до імплементації ухвалених рішень, що свідчить про гострий дефіцит лідерських компетенцій.

У межах представленої дипломної роботи реалізовано розв'язання актуального науково-практичного завдання: здійснено теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад еволюції інституту лідерства в студентському соціумі в умовах інституційних трансформацій, а також розроблено комплекс пропозицій щодо його оптимізації на базі Львівського національного університету імені Івана Франка.

У цьому контексті лідерське управління (менеджмент) трактується як дієве керівництво, де лідерський потенціал виступає каталізатором продуктивних владних відносин, спрямованих на максимізацію організаційних результатів.

На основі комплексного дослідження архітектури ОСС Львівського національного університету імені Івана Франка систематизовано таку багаторівневу структуру самоврядування:

- Базовий рівень: діяльність реалізується в межах академічних груп, окремих відділень, інститутів (факультетів) та житлових корпусів (гуртожитків);
- Загальноуніверситетський рівень: репрезентований Конференцією студентів Університету (КСУ), Студентським урядом Університету, Контрольно-ревізійною комісією та Студентською виборчою комісією Університету;
- Факультетський рівень: інституційну основу становлять Конференція студентів, Студентська рада та локальна Студентська виборча комісія відповідного факультету чи коледжу;
- Рівень студентського містечка: управління здійснюється через Конференцію студентів студентського містечка, Студентську раду студмістечка, Студентські ради окремих гуртожитків та Студентську виборчу комісію студентського містечка (за умови її формування).

Фундаментальним принципом функціонування ОСС є абсолютна добровільність: інтеграція здобувача освіти до будь-якої самоврядної структури базується виключно на його свідомому, суверенному (незалежному) рішенні.

Крім того, базовим управлінським постулатом в ОСС ЛНУ ім. Івана Франка виступає принцип колегіальності. Цей концепт передбачає здійснення менеджменту групою уповноважених осіб із чітким розмежуванням зон персональної відповідальності. Відповідно, легітимізація будь-якого управлінського рішення спирається на консолідовану думку колективу та результати демократичного голосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Management and Organizational Behavior Classics. S. I. 1996.
2. Merton R.K. Sociological ambivalence and other essays. The Free Press, London. 1976.
3. Yuki G., Falbe C. Influence Tactics And Objectives in Upward Dounword and Lateral Influence Attempts. Journal of Applied Psychology. 75 (2). P. 132–140.
4. Yuki G., Tracey B.I. Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates Peers And The Boss. Journal of Applied Psychology. 77 (4). P. 525–535.
5. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально–трудоі відносини: навч. посіб. Алерта. 2010. 734 с.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання, 2001. 254 с.
7. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: Навчальний посібник [у 2 ч.]. Ч. 1. Теоретико–методологічні засади. К.: ВПЦ АМУ. 2010. 260 с.
8. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Львів: РВВНЛТУУ. 2010. Вип. 10. 360 с.
9. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні : організаційно–правові засади : монографія. Х. : [б.в.]. 2005. 304 с.
10. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 185–190.
11. Богатирець В. Парадигми підготовки державно–управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України. Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації. За ред. В. М. Бебик. Київ: Україна. 2011. № 3. С. 27–32.
12. Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах–кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко). К.: Міленіум. 2004. 128 с.

- 13.Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013–016.pdf.
- 14.Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К.: Кондор. 2002. 654 с.
- 15.Вітвицький В. В. Методологічні аспекти формування та використання систем економічних норм і нормативів. Економіка АПК. 2002. № 4. С. 39–44.
- 16.Гавкалова Н. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–23.
- 17.Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 31–37.
- 18.Геєць В. М. Інноваційна Україна 2020: національна: НАН України. 2015. 336 с.
- 19.Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри: навчальний посібник. Харків: ХГІ «НГА». 1999. 114 с.
- 20.Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчально–методичний посібник. Одеса: Пальміра. 2006. 260 с.
- 21.Орлов А. Стимулювання розвитку системи професійного навчання робітничих кадрів в Україні. URL : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/polytsia/library/article6.htm>
- 22.Петюх В. М., Базиліук Г. Б., Герасименко О. О. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. К.: КНЕУ. 2007. 320 с.
- 23.Плугіна Ю.А. Наукові підходи до розвитку персоналу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46.
- 24.Положення про студентське самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка: затверджено Конференцією студентів Університету від 24.03.2016 р. URL : https://studentgovernment.lnu.edu.ua/pdf/su_lnu.pdf
- 25.Положення про контрольно–ревізійну комісію органів студентського самоврядування Львівського національного університету імені Івана Франка: затверджено Конференцією студентів Львівського національного університету

- імені Івана Франка від 03.06.2023 р. URL :
http://studentgovernment.lnu.edu.ua/pdf/krk_lnu.pdf
26. Положення про студентські вибори Львівського національного університету імені Івана Франка: ухвалено Конференцією студентів Львівського національного університету імені Івана Франка від 13.06.2025 р. URL :
http://studentgovernment.lnu.edu.ua/pdf/vote_lnu.pdf
27. Положення про студентське самоврядування студентського містечка Львівського національного університету імені Івана Франка: затверджено Конференцією студентів Львівського національного університету імені Івана Франка від 27.02.2024 р. URL :
http://studentgovernment.lnu.edu.ua/pdf/gurt_lnu.pdf
28. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. URL :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
29. Публічна служба: системна парадигма: кол. монографія. К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]. За заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2017. 256 с.
30. Савченко В. А. Розвиток персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2007. 534 с.
31. Серьогін С. Механізми попередження та протидії корупції в органах публічної влади. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/putp/2010-1/doc/4/01.pdf>
32. Слоньовський М.В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. 2018. № 1 (54). С. 56–62.
33. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». URL :
zakon.rada.gov.ua/go/5/2015
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав. 2006. 488 с.