



УДК 378

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-6\(36\)-1102-1115](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-6(36)-1102-1115)

Зінко Галина Олегівна кандидат ветеринарних наук, доцент, доцент кафедри внутрішніх хвороб тварин та клінічної діагностики, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-5249-1938>

Смолінська Олеся Євгенівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри філософії та педагогіки, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-1612-2830>

ІГРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ У ФОРМУВАННІ SOFT SKILLS ЛІКАРІВ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ПІД ЧАС ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність формування лідерських якостей як складової soft skills майбутніх лікарів ветеринарної медицини у процесі професійної підготовки в закладі вищої освіти.

З огляду на світові тенденції, що фокусуються на розвитку навичок самоуправління, командної роботи та ефективної взаємодії з людьми, підкреслено, що лише фахової компетентності в умовах сучасного ринку праці вже не достатньо.

Особливої значущості набуває вміння працювати в колективі, керувати командою, приймати рішення в умовах невизначеності та стресу, що є характерним для ветеринарної практики.

Звертається увага на те, що ефективне лідерство виходить за межі традиційного адміністративного управління, тому потребує високого рівня емоційного інтелекту, комунікативності, адаптивності, етичності, стратегічного мислення – лідерської компетентності.

У дослідженні запропоноване авторське бачення змісту лідерської компетентності у ветеринарній медицині, що включає не лише особистісні риси, а й професійні характеристики, зокрема авторитетність, здатність до стратегічного планування, прийняття оперативних рішень, організованість і відповідальність.

Підкреслено, що саме комплекс цих якостей забезпечує ефективне функціонування колективу клініки та сприяє створенню довірчої атмосфери у стосунках із клієнтами.



Окрему увагу приділено педагогічному інструментарію формування лідерських навичок через ігрові технології навчання.

Автори аналізують переваги гейміфікації в освітньому процесі, зокрема її вплив на посилення мотивації, розвиток метакогнітивних навичок, суб'єктності студентів, здатності до рефлексії та самонавчання.

Наводиться опис двох практичних кейсів – ділової гри «Клініка VS Конкуренти» та рольової гри «Функціонування клініки в стресовому режимі», що були розроблені й апробовані під час викладання дисципліни «Професійна етика та деонтологія» для здобувачів спеціальності «Ветеринарна медицина». Через симуляцію реальних ситуацій, командну взаємодію, розподіл ролей і прийняття рішень учасники не лише формують практичні навички, а й осмислюють власну поведінку в межах професійної діяльності.

Результати анкетування, проведеного серед 97 здобувачів освіти, засвідчують високу ефективність обраних та застосованих ігрових методів у формуванні лідерських компетентностей. Зокрема, студенти позитивно оцінили рівень власної залученості до роботи в команді, якість розподілу ролей, дієвість навчальних симуляцій, поведінку лідера та набуті навички прийняття рішень у критичних умовах.

Це свідчить про високу релевантність ігрових технологій до вимог сучасної освіти, зорієнтованої на компетентнісний, студентоцентризований та практично зорієнтований підходи.

Таким чином, у публікації комплексно розглянуто концепт лідерства у ветеринарній медицині, педагогічні умови та методи його формування, обґрунтований дидактичний потенціал ігрових методів як ефективного інструменту розвитку soft skills.

Ключові слова: студенти ветеринарної медицини, лідерська компетентність, soft skills, ігрові технології навчання, студентоцентризований підхід, професійна підготовка.

Zinko Halyna Olehivna Candidate of Veterinary Science, Associate professor, Associate professor of the Department of Internal Animal Disease and Clinical Diagnostics, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-5249-1938>

Smolinska Olesia Yevhenivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Philosophy and Pedagogy, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-1612-2830>



GAME TEACHING TECHNOLOGIES IN FORMING SOFT SKILLS OF VETERINARY DOCTORS DURING EDUCATION

Abstract. The article substantiates the relevance of developing leadership qualities as a component of soft skills for future veterinary doctors during their professional training in institutions of higher education. In light of global trends emphasizing self-management, teamwork, and effective human interaction, the authors highlight that professional competence alone is no longer sufficient in the modern labor market. Of particular importance is the ability to work in a team, lead a group, and make decisions under conditions of uncertainty and stress—skills that are typical and essential in veterinary practice. Attention is drawn to the fact that effective leadership goes beyond traditional administrative management, therefore it requires a high level of emotional intelligence, communication, adaptability, ethics, strategic thinking – leadership competence.

The study presents the authors' vision of the content of leadership competence in veterinary medicine, which encompasses not only personal traits but also professional characteristics, including authority, the ability for strategic planning, prompt decision-making, organizational skills, and responsibility. It is emphasized that the combination of these qualities ensures the effective functioning of veterinary teams and fosters a trusting atmosphere in client relations.

Special attention is given to pedagogical tools for developing leadership skills through game-based learning technologies. The authors analyze the advantages of gamification in the educational process, particularly its role in enhancing student motivation, metacognitive skills, learner agency, and capacities for reflection and self-directed learning. Two practical cases are presented: the business game "Clinic VS Competitors" and the role-playing game "Clinic Functioning in Stress Mode," both of which were developed and implemented in the course "Professional Ethics and Deontology" for veterinary students. Through the simulation of real-life scenarios, team interaction, role distribution, and decision-making, participants not only acquire practical skills but also reflect on their own behavior within the professional context.

The results of a survey conducted among 97 students confirm the high effectiveness of the selected and implemented game-based methods in the development of leadership competencies.

In particular, students positively evaluated their level of engagement in teamwork, the quality of role distribution, the educational value of the simulations, the performance of leaders, and their own decision-making skills under pressure. This demonstrates the strong relevance of game-based technologies to the demands of contemporary education, which is focused on



competence development, student-centered learning, and practice-oriented approaches.

Thus, the publication offers a comprehensive examination of the concept of leadership in veterinary medicine, pedagogical conditions and methods for its development, and the didactic potential of game-based methods as an effective tool for cultivating soft skills.

Keywords: veterinary students, leadership competence, soft skills, game-based learning technologies, student-centered approach, professional training.

Постановка проблеми. П'ятдесятим, ювілейним, Світовим економічним форумом у 2020 році визначено низку топ-10 навичок у 2025 році, серед яких є зорієнтовані на розв'язання проблем, самоврядування, роботу з людьми й технології та розвиток [1]. Єдиною навичкою з групи соціальних є лідерство та соціальний вплив, що акцентує на її актуальності. В сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності надання послуг у галузі ветеринарної медицини стає формування життєздатних колективів клінік. Висловлювання Lydia Liu щодо соціальних навичок: «Хоча hard skills можуть допомогти кандидату підійти до дверей роботи, саме soft skills зрештою їх відкривають» [2], – оцінює саме соціальну складову як провідну щодо вибудовування кар'єри.

При цьому ефективне лідерство є визначальним фактором успішної командної роботи та не зводиться лише до реалізації адміністративних функцій. Надання якісної ветеринарної допомоги вимагає не лише професійної компетентності, а й уміння координувати дії команди, брати на себе провідну роль у її організації, забезпечувати мотивацію, підтримувати чітку та зрозумілу комунікацію, ухвалювати виважені рішення, вибудовувати довіру з клієнтами й партнерами, а також створювати сприятливу атмосферу ефективності в колективі.

Таким чином, крім винятково фахових компетентностей, лікар ветеринарної медицини повинен володіти також низкою особистих якостей для організації та підтримки командної роботи, спрямовуванні її на досягнення цілей розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Отже, актуальність теми розвитку лідерства як важливої soft skill є незаперечною. Існує чимало публікацій з вивчення аналогічних проблем у професіях. Наприклад монографія О. Бойко присвячена тематиці формування лідерської компетентності офіцерів ЗСУ [3], представників соціономічних професій [4; 5; 6]. Існують публікації щодо лідерства в управлінні [7; 8].

Публікації феноменологічного спрямування щодо лідерства розкривають загальну проблематику лідерства [9; 10].



Щодо лідерства у ветеринарній медицині, а, тим паче, щодо практики формування відповідних компетентностей у процесі навчання, публікації мають здебільшого популярний характер [11] та є поодинокими.

Таким чином, сформульована тема є актуальною та потребує різностороннього дослідження не лише у фокусі застосування ігрових технологій, а й щодо інших технологій навчання. Однак ми зосередимо свою увагу на досягненні **мети**, що полягає у вивченні практики застосування ігрових технологій у навчанні лікарів ветеринарної медицини, спрямованої на формування в них лідерської компетентності.

Для досягнення поставленої мети слід розв'язати такі **завдання**, як:

- визначення змісту лідерської компетентності лікаря ветеринарної медицини;
- висвітлення практичного досвіду із використання ігор в освітньому процесі здобувачів магістерського ступеня з ветеринарної медицини;
- вивчення ефективності застосованих ігрових методів шляхом проведення відповідних досліджень.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення власного досвіду й міркувань авторів [11; 12] щодо лідерських якостей, необхідних у ветеринарній медицині, можна виокремити як загальні професійні якості, так і особистісні (табл.1).

Таблиця 1

**Загальнопрофесійні та особистісні якості, що
забезпечують лідерство у ветеринарній медицині**

Загальнопрофесійні якості [0]	Особистісні якості [0]
Здатність до вибудовування візії розвитку	Емоційний інтелект
Стратегічне планування та забезпечення виконання	Комунікативність
Адаптивність та інноваційність	Адаптивність, автентичність
Етичне та співчутливе лідерство	Чутливість / вразливість

Узагальнюючи, зауважимо, що лідерство у ветеринарній медицині полягає в необхідності поєднання фахових та управлінських якостей. Проблема полягає в тому, що далеко не завжди можлива оптимальна комбінація професійно-особистісних характеристик, оскільки професійний «портрет» лікаря ветеринарної медицини та лідера команди є різними.



Лідер у ветеринарній медицині має поєднувати фахову компетентність із розвиненими особистісними та управлінськими якостями.

Вважаємо, що автори [11;12] узагальнено описали лідерські характеристики, однак їм бракує орієнтації на професійну компоненту.

Тому до перелічених вище варто додати також:

- професійну авторитетність – глибокі знання у ветеринарній медицині, що формують довіру колег і клієнтів, сприяють формуванню візій та стратегій;

- навички прийняття рішень – здатність оперативно й обґрунтовано ухвалювати рішення як у критичних, так і в буденних ситуаціях, у тому числі – одноосібні й колегіальні;

- відповідальність, координація та організованість – вміння ефективно організовувати роботу клініки, розподіляти завдання, оптимізувати процеси, формувати відчуття індивідуальної та колективної відповідальності за результат.

У комплексі ці якості формують образ лідера, що не лише забезпечує високу якість ветеринарних послуг, а й створює культуру довіри, підтримки та розвитку в колективі.

У сучасних умовах розвитку ветеринарної медицини ефективне лідерство є важливим для успіху будь-якої команди фахівців. Тому керівнику необхідно постійно працювати над розвитком своїх лідерських якостей, щоб ефективно керувати своєю командою та вести її до успіху. Незалежно від займаної посади, вміння ефективно комунікувати, приймати рішення, мотивувати команду та плекати довіру клієнта є не менш необхідними навичками для надання ветеринарних послуг, ніж професійні. Фахівець повинен чітко й якісно виконувати свої функціональні обов'язки в умовах постійних змін, нормативної нестабільності, а також глибоко осмислювати власні помилки й досягнення, оцінюючи ефективність своєї роботи в контексті ветеринарної практики. Особлива увага має приділятися неперервному професійному розвитку, оскільки сучасна ветеринарна медицина вимагає не лише високого рівня фахової компетентності, але й постійної готовності оновлювати та розширювати знання і практичні навички.

У багатьох країнах реалізуються програми імплементації лідерства у ветеринарній медицині. Наприклад у США [13; 14], Канаді [15], Австралії [16], Великобританії [17], Індії [18] та інших. Упереваж такі програми втілюються за участі громадсько-професійних об'єднань. Оскільки в Україні такого типу партнерства ще на початкових етапах розвитку, функція формування лідерських компетентностей зміщується на заклад вищої освіти.

Отже, попри те, що лідерська компетентність як міждисциплінарний феномен є предметом дослідження не однієї наукової галузі, вона



розглядається як сукупність особистісних і професійних якостей особистості, що дозволяють вирішувати завдання в будь-якій галузі та досягати високих професійних результатів [1].

Поняття лідерської компетентності у ветеринарній медицині охоплює широкий спектр характеристик, проте в основі лежить здатність ефективно взаємодіяти з колективом і забезпечувати високу якість ветеринарних послуг. Таким чином, лідерство є необхідною складовою професійної реалізації лікаря ветеринарної медицини в умовах сучасного світу.

Підходи, що застосовуються до визначення лідерської компетентності, – дуже різні, однак всі вони об'єднані змістом та сутнісними характеристиками цього поняття. Б. Нунан бачив лідерство як інструмент для нарощування потенціалу та розвитку громади [10]. Важливо підкреслити, що лідерство – це не просто еволюційно вищий рівень управління, але, що не менш важливо, – прояв нового, вищого, рівня якості управління.

Щоби стати ефективним лідером, необхідно спочатку зрозуміти, що бути лідером не означає втілювати сценарії влади чи контролю, тут, радше, йдеться про вплив і натхнення. Справжній лідер подає приклад, здобуває повагу своїми вчинками, а не формує жорсткі посадові стосунки підпорядкованості. Це означає, що лідери завжди повинні прагнути втілювати якості, яких вони очікують від членів своєї команди.

Одним із найважливіших аспектів розуміння того, що означає бути лідером, є відповідні установки самосвідомості. Лідери повинні чітко розуміти власні сильні та слабкі сторони, як і способи впливу на інших. Визнавши та окресливши власні сфери вдосконалення, лідер може і повинен постійно працювати над тим, щоб розвиватися у своїх кращих рисах.

Справжній лідер будує свої відносини з послідовниками на основі авторитету та впливу, а не влади та примусу, виказуючи глибоку зацікавленість у розвитку потенціалу кожної особистості. Заради цього він готовий відмовитися від усталених управлінських стереотипів, адже його мета – не «примусити», а «залучити» послідовників до творчої спільної діяльності заради досягнення спільних цілей. Тому він внутрішньо вмотивований на виконання ролі наставника, помічника, коуча, отже виявляє емпатію, відкритість, вміння слухати, чесність і сміливість. Лідер мобілізує послідовників, надихаючи їх яскравими образами майбутнього, ініціюючи зміни (індивідуальні й організаційні), які через засоби комунікації, корпоративну культуру, командну роботу та делегування повноважень послідовникам роблять їх активними агентами трансформацій, провідниками лідерства й, урешті-решт, лідерами.

Аналіз наукових праць засвідчив, що в педагогіці не існує однозначного визначення терміносполучення «лідерська компетентність».



Підходи, застосовувані до визначення лідерської компетентності, дуже різні, але всі вони схожі за змістом та сутнісними характеристиками цього поняття. На користь цього свідчать, зокрема, такі положення та факти: «Лідерство – управління на більш високому рівні, процес досягнення значущих результатів при дії з повагою, турботою та чесністю заради благополуччя всіх учасників» [20].

Лідерські компетенції – це певний набір знань, навичок (технічних і «м'яких») та характеристик, що роблять людину ефективним лідером. Вони є невід'ємною частиною сучасного управління персоналом і планування перспектив розвитку.

Підсумовуючи зазначимо, що бути лідером у ветеринарній галузі означає розуміти, що це не просто титул чи влада. Насамперед це про самосвідомість, емпатію, ефективне спілкування, адаптивність та відповідальність. Демонструючи ці якості, активно практикуючи їх, можна ефективно вести свою команду до успіху, створити позитивну й продуктивну робочу атмосферу.

Аналіз джерел свідчить, що вивченню такої складової лідерства, як процес залучення до діяльності, приділяється значно більше уваги, ніж властиво розвитку особистих навичок керівника [20].

Сучасний навчальний процес потребує постійного пошуку нових форм і методів навчання. Одним із таких напрямків є використання гри в процесі подання, вивчення та закріплення навчального матеріалу при викладанні будь-якої дисципліни. Його також називають гейміфікацією [21].

Українські науковці переконані, що застосування гейміфікації забезпечує створення сприятливого інтерактивного освітнього середовища, спрямованого на ефективне формування ґрунтовних теоретичних знань, практичних умінь і навичок, посилення у здобувачів вищої освіти мотивації та пізнавального інтересу [21]. До основних переваг застосування ігрових технологій відносять можливість активації пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти, посилення продуктивної мотивації навчання, формування позитивного ставлення до освітньої діяльності [21].

Наша практика викладання дисципліни «Професійна етика та деонтологія» здобувачам спеціальності «Ветеринарна медицина», куди були інкорпоровані теми «Лікар ветеринарної медицини – лідер колективу» та «Спеціаліст ветеринарної медицини у робочому колективі», засвідчила, що їх засвоєння є важливим для формування та розвитку лідерських компетенцій у майбутніх фахівців ветеринарної медицини. Оскільки ця тематика не є типовою для цієї ОП, отже, для її засвоєння доцільними є інші методи навчання, з яких нам імпонують ігрові, адже вони передбачають активну участь студентів. Рішення щодо застосування ігрових методів навчання



обумовлене тим, що, по-перше, таким чином відбувається адаптація процесу навчання щодо активізації суб'єктності студентів як учасників освітнього процесу (студентоцентрований підхід). По-друге, можливість інтегрування різних предметних сфер (етики, психології, менеджменту та професійної практики) практично демонструє дію компетентностей, сутність яких саме й полягає в практичній інтеграції міждисциплінарних компетенцій (компетентнісний підхід). По-третє, завдяки застосуванню різних видів ігор (в т.ч. рольових, ділових, ігор-вправ) може бути симульована ситуація практичного виробничого характеру, таким чином втілюється практично зорієнтований підхід у навчанні.

У процесі викладання професійної етики та деонтології практично зроблені та реалізовані в аудиторній роботі такі ігрові компоненти.

Ділова гра «Клініка VS Конкуренти». Група розділяється на 2 підгрупи, однакові за своїм складом. У двох групах вибирають лідера.

Легенда: незалежно один від одного придбані приміщення, де команди, очолювані лідерами, прагнуть започаткувати власну клініку. Уже перед відкриттям виявляється, що поряд відкривається схожа клініка (лідера з іншої групи), що надає практично тотожний набір послуг, має ті ж фізичні параметри (площа та чисельність персоналу).

Правила: Лідерам, спільно зі своїми командами, пропонується розробити стратегію покращення конкурентоздатності власних клінік, для чого можна залучити наперед обумовлену однакову кількість коштів. Не дозволяється застосовувати методи недоброчесної конкуренції. Також, за бажанням, можна домовлятися з керівником іншої клініки.

Після завершення проводиться обговорення ситуації з урахуванням ролей кожного учасника в командах.

Рольова гра «Функціонування клініки в стресовому режимі». Студенти розділяють між собою ролі: адміністратор, керівник, лікар, санітар, лаборант, власники тварин та інші.

Легенда: Модулюється стресова ситуація, коли, попри щільний графік роботи та максимальну зайнятість, у клініку поступає декілька ургентних пацієнтів. Власники кожного з пацієнтів намагаються добитися якомога більше уваги до своїх улюбленців. Деякі власники висувають претензії.

Правила: Кожен учасник виконує свою роль: працівники клініки – відповідно до посадових обов'язків, інші учасники – згідно із власним баченням сценарію поведінки. Рішення приймаються колегіально, з урахуванням думки всіх учасників, якщо йдеться про рутинні випадки, чи одноосібно, коли необхідно прийняти нагальне рішення. Гра включає в себе елементи непередбачуваності (наприклад невідкладні випадки, нестача ресурсів).



Після завершення гри проводиться аналіз, під час якого обговорюються ефективність управління, прийняті рішення та лідерські якості учасників. У результаті обговорення (у формі brainstorming) учасники ігор виокремили такі лідерські якості, як:

- організаторські здібності;
- вміння делегувати повноваження;
- вміння регулювати конфліктні ситуації;
- стратегічне мислення і тактика поведінки в стресовій ситуації;
- вміння працювати в команді.

Також за результатами проведення ігор було проведене анкетування. Анкета включала 5 питань, які слід було оцінити, використовуючи шкалу Лайкерта. Здобувачам були запропоновані такі питання для оцінки:

Я відчував(-ла) себе активним учасником командної роботи під час виконання завдань гри (*оцінюється рівень залученості та інтеграції в команду*). Нашій команді вдалося ефективно розподілити ролі та відповідальність між учасниками (*оцінюється рівень командної організації та функціональної взаємодії*). Гра допомогла мені краще зрозуміти, як діяти в умовах конкуренції / стресу в роботі ветеринарної клініки (*оцінюється навчальна ефективність та реалістичність симуляції*). Лідер команди (або керівник клініки у грі) продемонстрував ефективні лідерські навички (*оцінюється якість лідерства з урахуванням прийняття рішень, комунікації та підтримки*). Гра сприяла розвитку моїх навичок прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів та часу (*оцінюється здатність застосовувати критичне мислення й адаптивність у складних ситуаціях*).

Анкета двічі (після кожної гри) була поширена серед здобувачів у вигляді Google Forms безпосередньо на заняттях, де проводилися ігри. В опитуванні взяли участь всі учасники (97 осіб). Отримані відповіді представлені на рисунку 1.

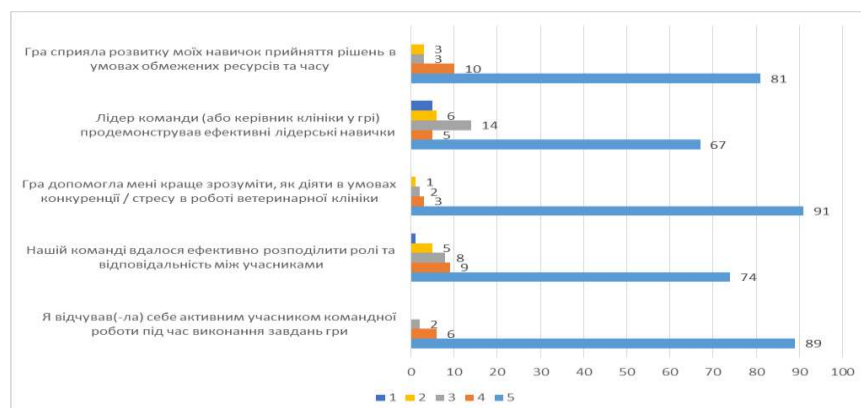


Рис.1. Оцінка результативності ігрового методу навчання його учасниками



Висновки. Таким чином, у статті аргументовано доцільність уваги до формування лідерських якостей саме під час здобуття освіти. Також нами було методично обґрунтовано доцільність застосування ігрового методу навчання у ході професійної підготовки лікарів ветеринарної медицини (студентоцентризований, компетентнісний та практично зорієнтований підходи).

У статті репрезентований практичний складник: ігри, що проводилися зі здобувачами освіти у процесі вивчення освітньої компоненти «Професійна етика та деонтологія», а також результати їх застосування очима студентів, що є елементом роздумування студентів над ефективністю їх освітніх взаємодій, тобто процесу осмислення власного навчання (метакогнітивні навички). Це – важлива передумова для формування здатності до самонавчання та освіти протягом усього життя.

Література:

1. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (date of access: 14.06.2025).
2. Global Talent Trends. The 4 trends transforming your workplace. LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>. (date of access: 14.06.2025).
3. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
4. Пророк М. Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій. *Psychological journal*. 2015. Т. 1, № 1. С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2015.1.1.11> (дата звернення: 14.06.2025).
5. Мандро Л., Михайлишин Г. Технології формування «soft skills» майбутніх соціальних працівників. *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 303–306. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.050> (дата звернення: 14.06.2025).
6. Нестуля С. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 21. С. 133–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2018_21_32. (дата звернення: 15.06.2025).
7. Klochko A. O. Leadership as an innovative management style of an educational organization manager. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University, series Psychology*. 2020. No. 3. P. 81–87. URL: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14> (date of access: 14.06.2025).
8. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92> (дата звернення: 14.06.2025).
9. Зажарська Г. Феномен «лідерство» та підходи до його розуміння. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Т. 1, № 68. С. 142–145. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/29.pdf (дата звернення: 14.06.2025).
10. Тлустенко А. Концептуальні підходи до визначення поняття “лідерської компетентності” у наукових дослідженнях. *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 281–284. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.045> (дата звернення: 14.06.2025).



11. Murtaugh B. Four categories of veterinary medical leadership. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/four-categories-veterinary-medical-leadership-bob-murtaugh-dvm-ms-mnkjc/> (date of access: 14.06.2025).
12. Rodriguez J. 5 Qualities of a Veterinary Leader. 2020. DVM Elite. URL: <https://www.dvmelite.com/5-qualities-of-a-veterinary-leader> (date of access: 14.06.2025).
13. Leadership development. American Veterinary Medical Association. URL: <https://www.avma.org/education/leadership-development> (date of access: 16.06.2025);
14. CVM Global Veterinary Leadership Program. VMBS News. URL: <https://vet-med.tamu.edu/news/press-releases/cvm-global-veterinary-leadership-program/> (date of access: 16.06.2025).
15. Veterinary Leadership Institute (VLI). URL: <https://veterinaryleadershipinstitute.org/>.
16. Lincoln Institute of Veterinary Business Programs. URL: <https://lincoln-institute.vet/programs/> (date of access: 15.06.2025).
17. Leadership Academy - AAVMC. AAVMC. URL: <https://www.aavmc.org/programs/faculty-educators/leadership/leadership-academy/> (date of access: 16.06.2025).
18. Ivakerala. Indian Veterinary Association Kerala. URL: <https://www.ivakerala.com/> (date of access: 16.06.2025).
19. Казакевич О.І. Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 21. Т. 2. 2020 Вип. 21(2). С. 90-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_21%282%29__22 (дата звернення: 16.06.2025).
20. Калашнікова Л. В. Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. *Наука і освіта*. 2010. №4-5. С. 101-106. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4_5_2010/23.pdf (дата звернення: 16.06.2025).
21. Integrating gamification and gaming technologies into Ukrainian education: transforming the learning experience / N. Tymoshenko et al. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. URL: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0725> (date of access: 16.06.2025).
22. Кравець Н., Гречановська О. Ігрові технології навчання як одна з інноваційних форм навчально-виховного процесу ВНЗ. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017 р.* URL: <https://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/F6FE4446-41BA-4A4A-8C25-CFBC65AF921C.pdf> (дата звернення: 16.06.2025).

References:

1. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>.
2. Global Talent Trends. The 4 trends transforming your workplace. Retrieved from <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>.
3. Boiko O. (2020). *Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy: monohrafiia* [Theory and methodology of forming leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: monograph]. Zhytomyr: Vyd. O. O. Yevenok. 667s. [in Ukrainian].



4. Prorok M. (2015). Liderski yakosti yak vazhlyvyi faktor uspihnosti profesiinoi diialnosti fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii. [Leadership qualities as an important factor in the success of professional activities of specialists in socio-economic professions]. Psychological journal. T. 1, № 1. S. 79–85. Retrieved from <https://doi.org/10.31108/1.2015.1.1.11> [in Ukrainian].
5. Mandro L., Mykhailyshyn H. (2023). Tekhnolohii formuvannia «Soft skills» maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv. [Technologies for forming "Soft skills" of future social workers]. Grail of Science. № 29. S. 303–306. Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.050> [in Ukrainian].
6. Nestulia S. (2018). Poniattia liderskoi kompetentnosti suchasnoho menedzhera. [The concept of leadership competence of a modern manager]. Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Seriia: Pedahohichni nauky. Vyp. 21. S. 133–137. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2018_21_32 [in Ukrainian].
7. Klochko A. O. (2020). Leadership as an innovative management style of an educational organization manager. Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University, series Psychology. No. 3. P. 81–87. Retrieved from : <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14>
8. Tymoshenko V. (2024). Liderstvo v umovakh suspilnykh transformatsii. [Leadership in times of social transformation]. Ekonomika ta suspilstvo. № 59. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92> [in Ukrainian].
9. Zazharska H. (2024). Fenomen «liderstvo» ta pidkhody do yoho rozuminnia. [The phenomenon of "leadership" and approaches to understanding it]. Innovatsiina pedahohika. T. 1, № 68. S. 142–145. Retrieved from http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/29.pdf [in Ukrainian].
10. Tlustenko A. (2023). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia “liderskoi kompetentnosti” u naukovykh doslidzhenniakh. [Conceptual approaches to defining the concept of “leadership competence” in scientific research]. Grail of Science. № 29. S. 281–284. Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.045> [in Ukrainian].
11. Murtaugh B. (2024). Four categories of veterinary medical leadership. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/four-categories-veterinary-medical-leadership-bob-murtaugh-dvm-ms-mnkjc/>
12. Rodriguez J. 5 Qualities of a Veterinary Leader. 2020. DVM Elite. URL: <https://www.dvmelite.com/5-qualities-of-a-veterinary-leader> (date of access: 14.06.2025).
13. Leadership development. American Veterinary Medical Association. Retrieved from <https://www.avma.org/education/leadership-development>
14. CVM Global Veterinary Leadership Program. VMBS News. Retrieved from: <https://vetmed.tamu.edu/news/press-releases/cvm-global-veterinary-leadership-program/>
15. Veterinary Leadership Institute (VLI). Retrieved from <https://veterinaryleadership-institute.org/>
16. Lincoln Institute of Veterinary Business Programs. Retrieved from <https://lincoln-institute.vet/programs/>
17. Leadership Academy – AAVMC. Retrieved from <https://www.aavmc.org/programs/faculty-educators/leadership/leadership-academy/>
18. Ivakerala. Indian Veterinary Association Kerala. Retrieved from <https://www.ivakerala.com/>
19. Kazakevych O.I. (2020). Liderska kompetentnist maibutnikh marketolohiv yak suchasnyi mizhdystsypynarnyi fenomen. [Leadership competence of future marketers as a



modern interdisciplinary phenomenon]. Innovatsiina pedahohika. T. 2. 2020 Vyp. 21(2). S. 90–94. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_21%282%29__22 [in Ukrainian].

20. Kalashnikova L. V. (2010). Sutnist liderstva yak vyshchoho evoliutsiinoho rivnia upravlinnia. [The essence of leadership as the highest evolutionary level of management]. Nauka i osvita. №4-5. 101-106. Retrieved from https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4_5_2010/23.pdf [in Ukrainian].

21. Integrating gamification and gaming technologies into Ukrainian education: transforming the learning experience / N. Tymoshenko et al. Multidisciplinary Science Journal. 2024. Vol. 6. Retrieved from <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0725>

22. Kravets N., Hrechanovska O. (2017). Ihrovi tekhnolohii navchannia yak odna z innovatsiinykh form navchalno-vykhovnoho protsesu VNZ. Materialy XLVI naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia, 22-24 bereznia 2017 r. Retrieved from <https://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/F6FE4446-41BA-4A4A-8C25-CFBC65AF921C.pdf> [in Ukrainian].