

ШИФР: «ГЕЙМІФІКАЦІЯ»

Всеукраїнський конкурс наукових робіт зі спеціальності  
«Професійна освіта»

КОНКУРСНА НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА  
на тему : «РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ  
ЗАСОБАМИ ГЕЙМІФІКАЦІЇ»

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	13
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТАВЛЕННЯ КУРСАНТІВ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ .....	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	21
РОЗДІЛ 3 ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ .....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	28
ВИСНОВКИ .....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	31
ДОДАТКИ .....	34

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах повномасштабної війни та тривалого періоду трансформації Збройних Сил України, спрямованого на підвищення їхньої мобільності, адаптивності й сумісності зі стандартами НАТО, особливої актуальності набуває проблема формування військового лідерства. Сучасне поле бою характеризується високою динамічністю, невизначеністю та необхідністю швидкого ухвалення рішень на всіх рівнях управління, що висуває підвищені вимоги до особистісних і професійних якостей військовослужбовців. У цих умовах традиційні підходи до підготовки лідерів потребують доповнення інноваційними педагогічними інструментами, здатними моделювати складні ситуації службово-бойової діяльності. Саме гейміфікація, використовуючи ігрові механіки та сценарії, створює можливості для цілеспрямованого розвитку ключових лідерських якостей військового — відповідальності, ініціативності, стресостійкості, командної взаємодії та готовності брати на себе лідерську роль у критичних умовах, що логічно зумовлює перехід до їх безпосереднього аналізу.

Впровадження інноваційних підходів до навчання, що сприяють активному залученню курсантів до освітнього процесу та розвитку їх лідерського потенціалу, є стратегічним завданням державної політики у сфері освіти та оборони. Це позначено в «Доктрині військового лідерства в ЗСУ», «Концепції трансформації вищої військової освіти», в Законі України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативно-правових актах визначають новий зміст освіти та можливість адаптувати освітній процес до потреб сьогодення, не лише якісно опанувати знання та набути потрібних вмінь, а й розширення уявлення про професію військовослужбовців.

Важливість дослідження для науковців полягає у вивченні потенціалу гейміфікації (Н. Матяш, Н. Ничкало, О. Пехота, О. Полат, Г. Селевко, С. Сисоєва тощо) як сучасного та ефективного інструменту формування та розвитку лідерських якостей у майбутніх військових фахівців (О. Кокун, О. Лозовицький, Л. Сергеева, В. Бондаренко, О. Романовський, Н. Семченко, Ф. Хміль,

В. Ягодніков, Н. Длугунович, Л. Іванова, О. Скорнякова, К. Коваль, Н. Коляда, О. Кравченко, Г. Мозгова, С. Наход, О. Повстин, А. Тушак, Н. Федоренко, тощо). Незважаючи на зростаючий науковий і практичний інтерес до використання ігрових технологій в освітньому процесі, проблема їх ефективності у системі військової підготовки залишається недостатньо дослідженою. Особливої актуальності набуває питання застосування гейміфікації в контексті формування та розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів, що є необхідною умовою успішного виконання ними службово-бойових завдань. Це зумовлює потребу у глибшому теоретичному осмисленні можливостей гейміфікації як педагогічного засобу впливу на розвиток особистісних і професійно важливих лідерських характеристик курсантів, а також у її емпіричному підтвердженні в умовах вищої військової освіти. Проведення дослідження сприятиме розширенню теоретичних засад педагогіки вищої військової школи, виявленню специфічних механізмів впливу гейміфікаційних технологій на формування лідерських якостей курсантів та обґрунтуванню доцільності їх використання в освітньому процесі.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні та експериментальній перевірці ефективності застосування гейміфікації як інноваційного засобу розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів у процесі їхньої професійної підготовки.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

- здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми лідерства та розвитку лідерських якостей військовослужбовців;
- дати визначення поняття «лідерські якості військовослужбовця»;
- емпірично дослідити ставлення курсантів до необхідності розвитку лідерських якостей та оцінити рівень усвідомлення ними важливості цього процесу для майбутньої професійної діяльності;
- обґрунтувати педагогічні можливості та ефективність застосування засобів гейміфікації для формування й розвитку лідерських якостей курсантів;

— експериментально перевірити ефективність використання технологій гейміфікації як засобу формування та розвитку лідерських якостей курсантів.

**Об’єкт дослідження:** процес формування та розвитку лідерських якостей курсантів під час навчання у вищому військовому навчальному закладі.

**Предмет дослідження:** формування та розвиток лідерських якостей засобами гейміфікації.

Для розв’язання визначених завдань, досягнення мети використовувалися такі наукові **методи дослідження:**

— теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення наукової літератури (філософської, психолого-педагогічної, військової, соціально-педагогічної);

— емпіричні методи: анкетування, інтерв’ювання, педагогічний експеримент.

**Наукова значущість** роботи полягає в узагальненні поняття «лідерські якості військовослужбовця» та обґрунтовані доцільності використання гейміфікації як інструменту розвитку лідерських якостей курсантів.

**Практична значущість** роботи полягає в тому, що висновки та результати, отримані при вирішенні поставлених завдань впроваджені в освітній процес Харківського національного університету Повітряних сил імені І. Кожедуба» в межах дисципліни «Психологія лідерства». Крім того, висновки оприлюднені під час роботи міжнародних науково-практичних конференцій «XXIII international scientific conference» (Дортмунд, Німеччина) та «XVI international scientific conference» (Відень, Австрія).

Структура наукової роботи складається зі вступу, основної частини, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 30 сторінках. Список використаних джерел включає 28 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Тривалий час феномен лідерства перебував у центрі уваги дослідників переважно в межах цивільного сектору — управління, бізнесу, освіти, політики та соціальних наук. Саме тому значна кількість наукових праць присвячена аналізу лідерства в цивільних організаціях, командній роботі в мирних умовах, мотивації персоналу та ефективному менеджменту. Водночас військовий вимір лідерства тривалий час розглядався обмежено або через призму загальних управлінських підходів, без урахування специфіки бойової діяльності, ризику для життя, жорсткої ієрархії та екстремальних умов ухвалення рішень.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну суттєво змінило фокус наукових досліджень, актуалізувавши потребу в глибокому осмисленні саме військового лідерства. Реалії війни змусили переоцінити усталені підходи, виокремити принципові відмінності між цивільним і військовим лідерством, а також переосмислити наявні теорії крізь призму військової практики. У цих умовах стало очевидним, що механічне перенесення цивільних моделей лідерства у військове середовище є недостатнім, а подекуди й неефективним.

Саме тому сучасні дослідження дедалі більше спрямовані на адаптацію та перефокусування існуючих теоретичних підходів до лідерства з урахуванням особливостей військової служби, бойових завдань і морально-психологічного навантаження на військовослужбовців. У межах цієї роботи лідерство розглядається саме в контексті військової діяльності, що дозволяє глибше проаналізувати сутність військового лідера та специфіку лідерських якостей, необхідних для ефективного управління особовим складом у сучасних умовах війни.

У зв'язку з цим пріоритетним завданням постає системний аналіз лідерських якостей сучасного військовослужбовця, що зумовлює необхідність чіткого термінологічного визначення сутності та змісту поняття «військовий

лідер» та розкриття його специфіки в межах професійної діяльності. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування ефективних засобів і методів цілеспрямованого формування та розвитку лідерських якостей.

У літературі знаходимо такі визначення поняття «лідерські якості». Лідерські якості – це «сукупність індивідуально-психологічних характеристик особистості, які забезпечують здатність здійснювати вплив на інших людей, організовувати їхню спільну діяльність, мотивувати до досягнення спільної мети та брати на себе відповідальність за ухвалені рішення в умовах соціальної взаємодії» [20].

Лідерські якості – це «інтегративне утворення особистості, що поєднує риси характеру, здібності, установки та поведінкові прояви, які дозволяють людині ефективно виконувати функції керівництва, здобувати авторитет у групі та забезпечувати її згуртованість і результативність» [21].

Саме у військовій сфері лідерські якості визначаються як «система особистісних, професійних та морально-етичних характеристик військовослужбовця, які забезпечують його здатність впливати на підлеглих, надихати їх на виконання завдань, підтримувати дисципліну, моральний дух та ефективно керувати підрозділом у мирний час і в умовах бойової діяльності» [7].

Слід зазначити, що сутність та зміст лідерських якостей часто інтегруються у визначення самого військового лідерства, розкриваються через поняття військового лідера, його принципи, вимоги та морально-етичні чесноти.

На початку XXI століття розроблено безліч теорій лідерства, що є вкрай важливо в умовах сучасних безпекових викликів. Військові фахівці (Р. Горбач, О. Георгадзе, С. Гончаренко, А. Вакалюк, Л. Кринець та ін.) проаналізували ці підходи та виділили найефективніші для бойової діяльності. Їхні напрацювання вже закріплені в офіційних нормативних документах та методичних порадиниках.

Так, у підручнику «Основи розвитку військового лідерства (за досвідом Збройних Сил держав – членів НАТО)» виокремлюють три основні види концепцій лідерства: концепції, у яких обґрунтовується перевага фактору рис

особистості; концепції, у яких вирішальним фактором вважається ситуація; концепції, у яких поєднуються особистісні і ситуаційні фактори [15].

У межах зазначених підходів військове лідерство розглядається як процес організації та керування малими соціальними групами, що сприяє досягненню спільної мети в оптимальні терміни та з максимальним ефектом. Такий підхід є особливо актуальним для військових підрозділів, де ефективність діяльності безпосередньо залежить від згуртованості особового складу, здатності діяти в умовах невизначеності та авторитету лідера.

Нормативно-теоретичне осмислення військового лідерства широко представлено й у документах збройних сил провідних держав. Зокрема, в американському статуті «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» військовий лідер визначається як «будь-яка особа, яка взяла на себе відповідальність або на яку вона покладена, і яка надихає людей та впливає на них з метою досягнення цілей організації» [24]. Це визначення підкреслює процесуальний характер військового лідерства та його спрямованість на вплив, відповідальність і досягнення результату.

У польовому керівництві армії США («Field Manual») лідерство визначається як процес впливу на людей через постановку мети, мотивацію та спрямування підлеглих на виконання місії й покращення організації. Військовий лідер може бути як формальним, так і неформальним керівником, який веде команду, надихає та адаптується до змін ситуації. Ідеальний лідер поєднує інтелект, фізичну підготовку, професіоналізм і моральні чесноти, виконуючи ключову роль у бойових функціях і командуванні [28].

В українському контексті теоретичні засади військового лідерства закріплені в «Доктрині військового лідерства Збройних Сил України» (далі Доктрини). Військове лідерство в ній визначається як «військовослужбовець (за певних обставин - цивільна посадова особа, працівник), що володіє моральним авторитетом, відповідними компетентностями і досвідом, спроможний критично і креативно мислити, оперативно приймати рішення, який в силу взятої на себе відповідальності впливає на особовий склад, спроможний мотивувати себе,

підлеглих, а також інших лідерів на свідоме та добровільне виконання поставлених завдань з метою досягнення визначеної мети» [3]. В цьому документі також визначено десять основних принципів діяльності військового лідера. Ці принципи відображають цінності, якості і компетентності військових лідерів. До них належать: самовдосконалення, прояв ініціативи, готовність до змін, ухвалення рішень, розуміння своїх підлеглих, турбота про підлеглих, навчання власним прикладом, інформування підлеглих, підтримка морального духу, виховання відповідальності.

Реалізація положень Доктрини здійснюється через поєднання триєдиної місії військового лідера («Бути. Знати. Вести»), його атрибутів і компетентностей, що демонструє взаємозв'язок розвитку лідерських якостей і практичних навичок [3].

Подальший розвиток теоретичних підходів до лідерства представлений у «Пораднику з розвитку військових лідерів», де визначено принципи та ключові якості командирів у Збройних Силах, що формують методологічну базу для підготовки військовослужбовців: відданість справі та залученість; чітко визначені цілі та наміри; сприятливе середовище та культуру навчання; комплексний підхід та інвестиції у розвиток; чесний зворотний зв'язок та оцінку [16].

У наукових дослідженнях (О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник та ін.) військовий лідер визначається як авторитетний військовослужбовець, якому група за будь-яких обставин надає право приймати важливі рішення, що визначають напрям і характер діяльності. Він здатний забезпечувати успішне виконання завдань, згуртовувати особовий склад, максимально задовольняти індивідуальні потреби та вести підлеглих до мети й подальшого професійного вдосконалення [7].

Практичне осмислення сутності військового лідерства представлено також у висловлюваннях сучасних українських командирів. Так, майор С. Алимов зазначає: «Військове лідерство – це те, що сьогодні витягує наші Збройні Сили...

це про вплив на людей, про створення команд і людину-лідера, який формує колектив лідерів» [1].

Генерал-лейтенант С. Наєв наголошує, що військовий лідер — «це людина, яка веде за собою, несе відповідальність за підготовку та виконання завдань, має легітимність, знання, досвід і фахову підготовку з управління колективом» [9]. Подібних поглядів дотримуються генерал-майор С. Кривоніс, генерал-майор В. Клочков та підполковник К. Верес.

Військовий капелан А. Зелінський наголошує, що військове лідерство — «це не про амбіції, а про відповідальність за кожного, важливий постійний аналіз дій, виявлення помилок, дисципліна і мотивація підрозділу, а також самовдосконалення і розвиток команди» [10].

О. Бойко підкреслює роль безпосереднього лідерства в армії, акцентуючи увагу на значущості лідерських дій у військовому середовищі [5].

Центр лідерства Українського католицького університету, базований на концепції «Лідерство засноване на характері» Інституту лідерства імені І. О. Ігнатівича (Ivey Business School), виділяє три основні складові лідерства: компетенції (інтелект, стратегія, організація), відданість (залученість, жертовність) і характер (цінності, чесноти) [10]. Відповідно до цієї концепції, найбільш визначальним є характер лідера, який формує спосіб прийняття рішень і рівень відповідальності.

Окремо в теоретичних і практичних підходах виділяються лідерські якості військового лідера. Однією з ключових є здатність переконувати та мотивувати. Полковник С. Колейник підкреслює, що військове лідерство — «це не лише ухвалення рішень, а й уміння переконати людей виконувати їх» [1]. Мотивацію як визначальну якість також відзначають підполковник О. Дученко та генерал-майор В. Клочков.

Ще однією важливою рисою військового лідера є авторитет або визнання. Полковник О. Ігнат'єв наголошує на людяності та професіоналізмі як основі авторитету. Подібні погляди висловлюють сержант І. Лобода та сержант О. Карпюк, який акцентує увагу на делегуванні повноважень [1].

Разом із тим, попри значущість особистісних рис, у військовій сфері ключове значення має здатність до ефективного управління та забезпечення дисципліни. Армія тримається на дисципліні, однак саме лідерські якості забезпечують її усвідомлене прийняття та виконання наказів.

У контексті даного дослідження лідерські якості розглядаються не як статична сукупність рис, а як динамічний комплекс навичок і характеристик, що дозволяють ефективно впливати на інших, підсилювати мотивацію та вести до спільної мети. Для командира ці якості є вирішальними у процесі управління підлеглими та виконання поставлених завдань.

Відповідно до такого підходу розроблена «Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) у ЗСУ», у якій лідерські якості визначаються на трьох рівнях і пов'язані з емпатією, стійкістю та впевненістю, досвідченістю та розсудливістю, культурою спілкування, особистим прикладом, комунікаційними навичками, створенням сприятливого середовища, підготовкою та розвитком себе й інших [14].

Аналіз контенту телеграм-каналів сучасних бойових ефективних підрозділів («Вовки Da Vinci» @davinci\_wolves, «3 ОШБр» @oshbr\_official, «Азов» @polk\_azov, «БПЛА Фантом» @phantom\_uav, «Буревій» @boorNSW, «Правий сектор» @pravui\_sektor), дали нам можливість визначити перелік найбільш згадуваних лідерських якостей, які потрібні для того, щоб якісно виконувати завдання: психологічна стійкість, відповідальність, вміння швидко аналізувати ситуацію, ефективна комунікація, вміння працювати в команді, креативність, гнучкість, відданість справі, турботливість про побратимів, прогнозування.

Для глибинного розуміння того, які саме якості необхідні сучасному офіцеру, важливо розмежувати поняття традиційного керівника та сучасного військового лідера. Взявши за основу дослідження [15, 16], ми систематизували ключові якості, що становлять внутрішній стрижень сучасного офіцера. Ці якості є тим фундаментом, який дозволяє командиру трансформуватися з адміністратора у справжнього лідера (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

## Відмінності між традиційним військовим керівником і військовим лідером

Традиційний військовий керівник	Сучасний військовий лідер	Ключові лідерські якості сучасного військового лідера
Сконцентрований на сьогоднішньому	Зацікавлений у майбутньому	Далекоглядність
Зосереджений на інструкціях	Зосереджений на баченні	Ідейність, цілеспрямованість
Контролює	Делегує	Довіра, демократичність
Подобається складність	Знає, як спростити	Проникливість, аналітична виваженість
Розробляє правила	Формує бачення	Стратегічність
Реагує	Ініціює	Проактивність, ініціативність
Конкуренція	Співпраця	Командність, дипломатичність
Розглядає людей як ресурс, який можна замінити	Цінує кожного як бойову одиницю	Людиноцентричність, емпатійність
Готовий виконувати чужі рішення	Бере відповідальність на себе і захищає свою позицію	Впевненість, рішучість, відповідальність
Чіткість у виконанні, дотримання інструкцій, “зручний” для начальників	«Незручний» для начальників, ініціативний	Принциповість, автономність, відповідальність
Ухвалює рішення правильно	Ухвалює правильні рішення	Етичність, моральна зрілість

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що лідерські якості військовослужбовця — це динамічна система індивідуально-психологічних, професійних та морально-етичних характеристик, що визначають здатність особистості свідомо здійснювати вплив на підлеглих, мотивувати їх до добровільного виконання завдань, брати на себе повну відповідальність за рішення в умовах критичного ризику та забезпечувати єдність підрозділу через власний авторитет. Водночас єдиного, універсального переліку таких якостей не існує, адже їх актуальність і ефективність залежать від конкретної ситуації, завдань і умов діяльності. Тому лідерські якості слід розглядати диференційовано, з урахуванням особливостей кожного випадку.

Такої ж думки авторський колектив Л. Кринець, С. Грилюк та ін., наводячи в своїй роботі [8] порівняльний аналіз ключових якостей військового

лідера за доктринами армій США, Великої Британії, ЗСУ, а також дослідженнями вітчизняних науковців і експертним опитуванням. Спільними рисами є патріотизм, впевненість, стійкість, професіоналізм, комунікабельність, відповідальність і ініціативність. Ці якості поєднують професійні навички з морально-етичними чеснотами і соціальною компетентністю, що забезпечує ефективне військове лідерство в сучасних умовах. Аналіз підкреслює комплексність лідерських якостей та їх залежність від конкретного контексту військової служби. З огляду на це науковці (наприклад, О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник, О. Бойко, Т. Кузьмінчук, Н. Штанько, В. Шарап) пропонують оцінювати і розглядати не окремі якості, а блоки або групи.

### **Висновки до розділу 1**

З огляду на вищесказане, ми пропонуємо виходити з такого визначення: лідерські якості військовослужбовця — це динамічна система індивідуально-психологічних, професійних та морально-етичних характеристик, що визначають здатність особистості свідомо здійснювати вплив на підлеглих, мотивувати їх до добровільного виконання завдань, брати на себе повну відповідальність за рішення в умовах критичного ризику та забезпечувати єдність підрозділу через власний авторитет.

Пропоноване нами визначення базується на трьох ключових елементах:

— динамічність — лідерські якості не розглядаються як сталий набір вроджених рис. Вони перебувають у процесі постійного розвитку, трансформації та адаптації відповідно до змін бойової ситуації та оперативного середовища;

— комплексність — поняття поєднує в собі вольові риси, професійну експертність та розвинені соціальні навички. Тільки в сукупності ці елементи дозволяють лідеру бути авторитетним і результативним;

— ціннісна орієнтованість — лідерські якості ґрунтуються на внутрішніх переконаннях, почутті обов'язку, честі та патріотизмі. Саме цей ціннісний стержень визначає стабільність поведінки лідера та його здатність бути моральним прикладом для підлеглих.

Важливо, що універсального набору таких якостей немає.

## РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТАВЛЕННЯ КУРСАНТІВ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

Як видно з попереднього розділу, більшість науковців переконані, що лідерські якості здебільшого формуються та розвиваються в процесі навчання, набуття практичного досвіду та професійного становлення. Формування військовослужбовця починається саме у вищому військовому навчальному закладі, тому важливо дослідити, як молодь ставиться до лідерства та чи розглядає його як необхідну умову професійного розвитку. З огляду на це було проведено комплексне емпіричне дослідження, що включало анкетування та організацію інтерв'ю, метою яких було вивчення ставлення військовослужбовців до поняття «військовий лідер» та його ролі у їхній майбутній професійній діяльності.

Цільовою аудиторією опитування стали курсанти 17-20 років (1-4 курси Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба). Для проведення дослідження нами була складена анкета (Додаток А). Загальна вибірка склала 152 курсанта, з яких: 21% вибірки – курсанти 1 курсу, 37% – 2 курсу, 28% – 3 курсу та 14% – курсанти 4 курсу.

Результати дослідження продемонстрували наступне.

Перший блок анкети мав на меті дати зрозуміти чи взагалі притаманна даній виборці схильність, позитивне ставлення до лідерства та відношення до того, як саме з'являється та розвивається військовий лідер (рис. 2.1).

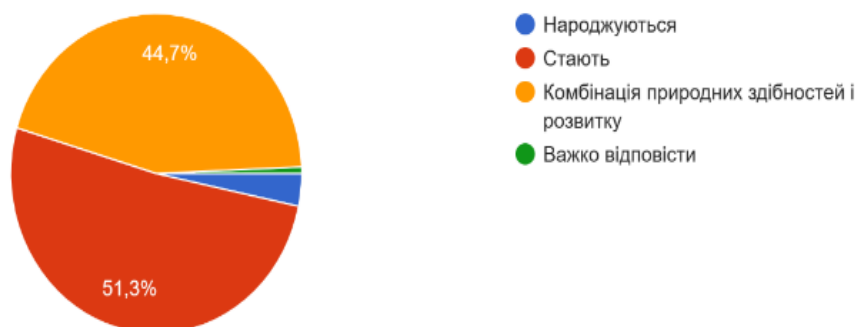


Рис. 2.1 Відповідь на запитання дослідження «Як ви вважаєте, лідером народжуються чи стають?»

Аналізуючи відповіді на перше запитання, можна відзначити майже рівномірний розподіл думок щодо природи лідерства — як поєднання вроджених здібностей і набутого розвитку. Водночас більшість респондентів (51,3%) вважають, що лідерські якості можна набути. Це підкреслює необхідність впровадження інноваційних методів навчання, які сприяють активному залученню курсантів до саморозвитку, рефлексії та практичного формування лідерських компетенцій. При цьому природні здібності слугують прискорювачем розвитку необхідних якостей.

Цікавим є те, що згідно з результатами геометричного тесту на лідерство, найбільша частина вибірки (приблизно 37%) належить до категорії «трикутників» — фігури, яка найяскравіше відображає позитивне ставлення до лідерства. У контексті нашого дослідження це свідчить про потенціал інноваційних методів, наприклад, гейміфікації, як ефективного інструменту для формування позитивного сприйняття лідерства та стимулювання розвитку відповідних лідерських якостей. Такий підхід варто розглядати як перспективний напрям у модернізації навчальних програм.

Серед найважливіших лідерських якостей курсанти виділяють такі (рис. 2.2).

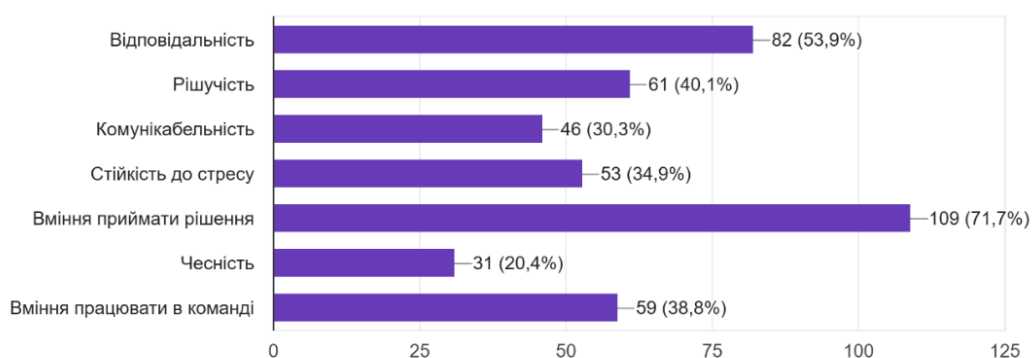


Рис.2.2 Відповідь на запитання дослідження «Яка з наведених якостей, на вашу думку є найважливішою для лідера?»

Найважливішою якістю курсанти обрали вміння ухвалювати рішення, що склало 71,7% відповідей. На другому місці – відповідальність (53,9% респондентів), трохи менше позитивних відповідей отримали рішучість,

стійкість до стресу та вміння працювати в команді.

Важливим результатом нашого дослідження є одностайне підтвердження респондентами значущості досвіду у формуванні сучасного офіцера-лідера. Це свідчить про усвідомлення необхідності набуття практичних навичок і компетенцій, що підкреслює важливість впровадження навчальних методик, які максимально сприяють набуттю досвіду та активній рефлексії (рис. 2.3).

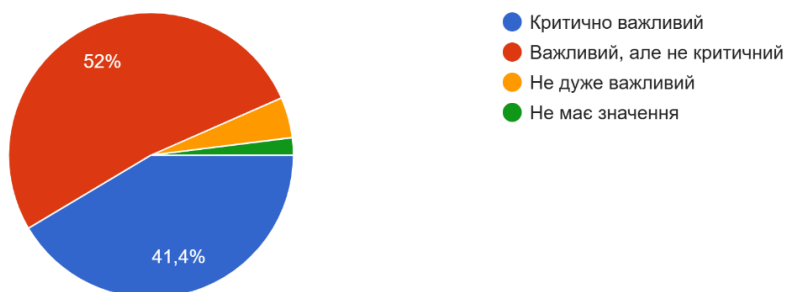


Рис. 2.3 Відповідь на запитання дослідження «Оцініть важливість досвіду для ефективного лідерства?»

Розподіл відповідей на запитання «Чи повинен лідер бути експертом у всіх аспектах роботи свого підрозділу?» свідчить про усвідомлення необхідності розвитку лідерських якостей. Це підкреслює, що ефективне лідерство базується не лише на глибоких технічних знаннях, а й на вмінні комунікувати, адаптуватися, ухвалювати рішення та ефективно взаємодіяти з командою. Такий підхід акцентує важливість навчальних методів, що сприяють розвитку міжособистісних навичок і здатності до саморефлексії, зокрема через застосування інноваційних підходів, таких як ігрові технології (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Відповідь на запитання дослідження «Чи повинен лідер бути експертом у всіх аспектах роботи свого підрозділу?»

Усвідомлення респондентами того, що рішення слід ухвалювати з урахуванням конкретної ситуації (61,8% опитаних), свідчить про розуміння важливості гнучкості та адаптивності як ключових лідерських якостей. Курсанти визнають, що універсального підходу до ухвалення рішень не існує, тому лідер має вміти аналізувати контекст і обирати найефективніший стиль керівництва, що потребує розвитку відповідних навичок самостійності та відповідальності. Враховуючи також схильність 30,3% респондентів консультиватися з командою під час ухвалення рішень, стає очевидною потреба у впровадженні навчальних методик, які заохочують активну взаємодію, рефлексію та самоконтроль розвитку лідерських компетенцій (рис. 2.5).

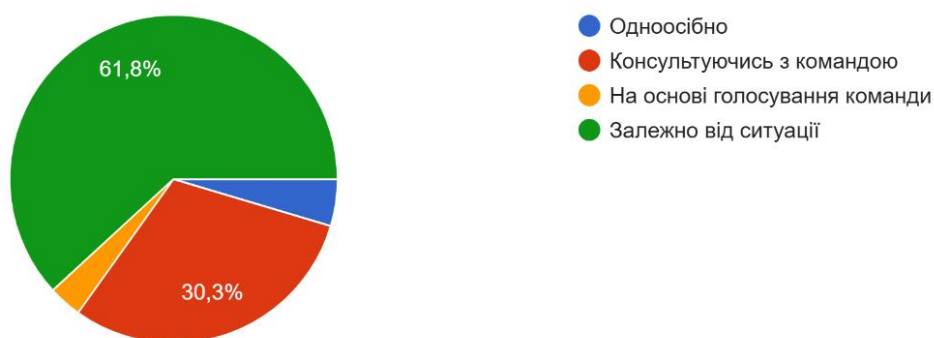


Рис. 2.5 Відповідь на запитання дослідження «Як, на вашу думку, справжній лідер має ухвалювати рішення?»

Рис. 2.6 ілюструє результати дослідження щодо значущості емоційної стійкості для лідера. Аналіз розподілу відповідей підтверджує, що емоційна стабільність є однією з ключових компетентностей сучасного військового лідера, що забезпечує ефективне управління стресовими ситуаціями та підтримку морального духу підлеглих. Це підкреслює необхідність включення в освітні програми методів, які сприяють розвитку емоційного інтелекту та саморегуляції, зокрема через інтерактивні та ігрові технології.

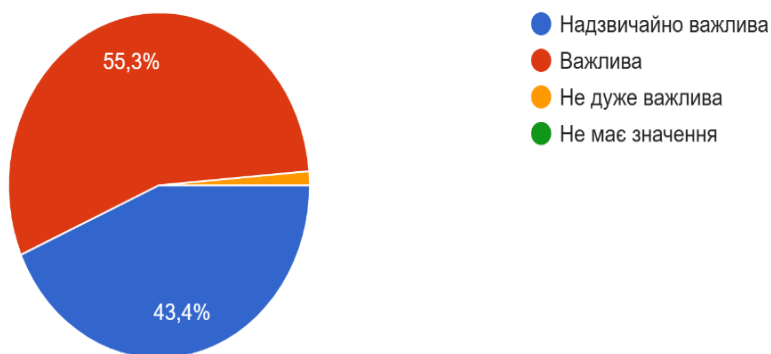


Рис. 2.6 Результати дослідження. Розподіл відповідей на питання: «Чи важлива емоційна стійкість для лідера?»

Абсолютна більшість опитаних курсантів підтримує ідею про те, що військовий лідер повинен бути прикладом для своїх підлеглих у всіх аспектах. Сумарно 86,2% респондентів (рис. 2.7) повністю згодні або згодні з цим твердженням (42,8% респондентів із відповіддю «згоден» + 43,4% «повністю згоден»). Це свідчить про глибоке розуміння важливості особистого прикладу в військовому лідерстві.

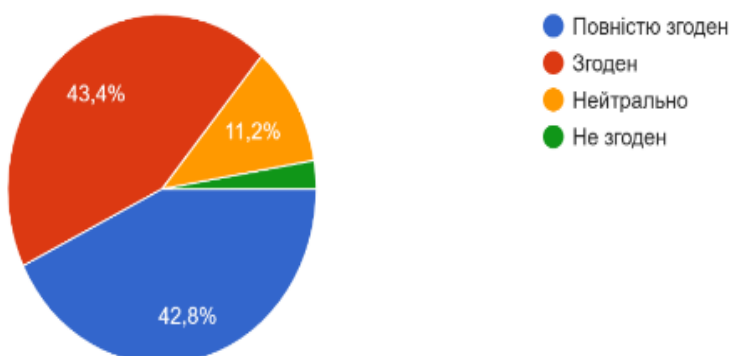


Рис. 2.7 Відповідь на запитання дослідження «Як ви ставитеся до ідеї, що військовий лідер повинен бути прикладом для своїх підлеглих у всіх аспектах?»

Відповіді на запитання щодо перешкод розвитку лідерських якостей у курсантів під час навчання в університеті показали наступне (рис. 2.8).

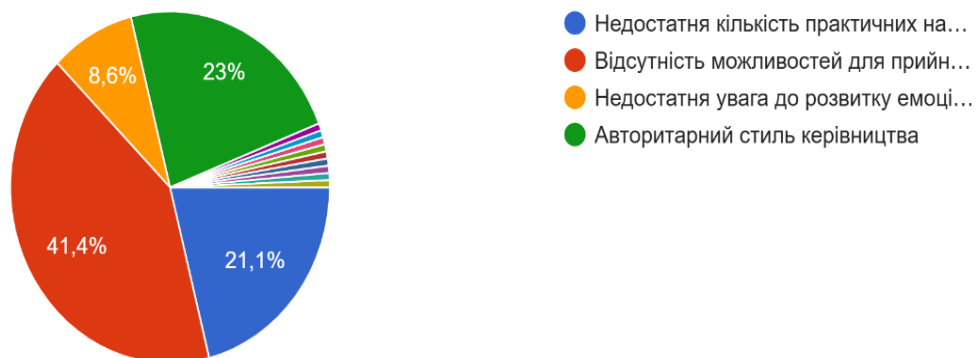


Рис. 2.8 Результати дослідження. Розподіл відповідей на питання: «Які на вашу думку, існують основні перешкоди для розвитку лідерських якостей у курсантів під час навчання в університеті?»

Отже, найбільша частина опитаних курсантів (41,4%) вказує на відсутність можливостей для ухвалення самостійних рішень або прояву ініціативи як значну проблему у процесі формування лідерських якостей та відповідних навичок. Другою за значущістю проблемою курсанти вважають авторитарний стиль керівництва (23%). Це може створювати атмосферу, яка не сприяє розвитку ініціативності, критичного мислення та самостійності, що є важливими складовими лідерських якостей. Значна частина курсантів (21,1%) відчуває недостатню кількість практичних навичок/занять. Лідерські якості найкраще розвиваються через практичний досвід, тому брак таких можливостей може уповільнювати цей процес. Таким чином, можна зробити висновок, що під час реалізації освітнього процесу повинні бути використані такі методи та технології навчання, які дозволять розвиватися всебічно та гармонійно. А крім того, позбутися негативних рис, які заважають бути лідерами, а саме: егоїзм, невпевненість, агресія, відсутність емпатії, надмірна емоційність (те, що зазначено даною вибіркою).

Для глибшого розуміння особистісних та професійних аспектів військового лідерства курсантам третього курсу (віком 18–20 років) було запропоновано виконати завдання зі створення інтерв'ю за участі знайомих та членів родини, які є військовослужбовцями, з метою отримання емпіричних

даних щодо їхніх поглядів на військове лідерство. Такий підхід дозволяє врахувати безпосередній досвід осіб, залучених до практики військового лідерства.

Результати опитування (загалом 13 інтерв'ю) продемонстрували наступне.

Першим питанням було сформульовано: «Хто є військовим лідером?» з метою з'ясування індивідуальних уявлень респондентів щодо характеристик та якостей, які вони асоціюють із ефективним військовим лідером.

Найчастіше звучали слова: «військовий лідер – це людина яка має викликати довіру», про це зазначили 9 осіб. Другими по популярності відповідями були: «людина, яка веде за собою людей» та «приводить команду до результату», такі відповіді були надані 8 особами. Також поширені відповіді: «той, хто не ховається за спиною інших», «людина, яка надихає та впливає прикладом», «людина, яка має авторитет серед особового складу не через звання, а через свої дії», «той, хто відповідає не лише за результат, а й за людей», «людина, яка може донести сенс та мету завдання, мотивувати підлеглого».

Для визначення ключових орієнтирів у військовій службі було поставлено запитання: «Які основні цінності характеризують військового лідера?».

Частими відповідями на це запитання були: «відкрита комунікація», «ефективність під час ухвалення рішень», «честь», «відповідальність», «витримка», «повага до особового складу», «патріотизм», «чесність», «справедливість», «готовність до захисту Батьківщини», «етичність», «наполегливість», «мужність», «дисципліна», «стресостійкість», «вмотивованість», «власний приклад». Отже, можна констатувати, що кожна особа інтерпретує цінності військового лідера по-своєму, проте всі ці цінності є важливими складовими військової служби та необхідними ознаками ефективного лідера.

Третє запитання: «Наведіть конкретний приклад військового лідера». Цікавим виявився факт, що майже всі вважають військовим лідером саме свого командира, тому що знають його як ніхто інший і можуть побачити його вчинки та накази «своїми очима», надихаються ними та повністю довіряють їм своє життя.

## **Висновки до розділу 2**

На основі отриманих результатів анкетного опитування курсантів Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба ми отримали ґрунтовне уявлення про їхнє ставлення до лідерства, важливі лідерські якості та фактори, що впливають на їх розвиток. Зокрема, акцентовано увагу на потребі впровадження інноваційних методів навчання, які сприяють активній участі курсантів у саморозвитку, рефлексії, формуванню гнучких навичок і практичному досвіду. Визначені перешкоди, такі як обмеженість в ухваленні самостійних рішень і домінування авторитарних стилів керівництва, вказують на необхідність трансформації освітніх підходів.

Для глибшого розуміння особистісних та професійних аспектів військового лідерства було організовано серію інтерв'ю з військовослужбовцями різних рівнів та досвіду. Цей якісний етап дослідження дозволяє доповнити кількісні дані анкетного опитування «живими» свідченнями та поглибленим аналізом реальних практик лідерства у військовому середовищі.

Таким чином, інтеграція результатів опитування та інтерв'ю сприятиме розробці ефективних методик підготовки лідерів, орієнтованих на розвиток відповідальності, самостійності та здатності адаптуватися до динамічних умов служби.

.

### **РОЗДІЛ 3 ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ**

Сьогодні розвиток лідерських якостей є ключовим завданням для всіх вищих військових навчальних закладів. Науковці та педагоги активно досліджують ефективні методи підготовки майбутніх лідерів, прагнучи знайти підходи, які сприяють не лише передачі знань, а й формуванню практичних навичок саморозвитку, відповідальності та здатності до критичного мислення.

Результати нашого опитування підтверджують, що лідерські якості неможливо здобути через пасивне навчання — вони формуються лише за умови активної участі здобувачів освіти, використання інтерактивних методів, практичного досвіду і систематичної рефлексії. Саме такий комплексний підхід забезпечує не тільки професійний розвиток, а й виховання особистісних рис, необхідних для ефективного військового лідера.

Отже, впровадження інноваційних педагогічних технологій, що заохочують самостійність, відповідальність і постійний моніторинг власного прогресу, є надзвичайно важливим для формування сучасних лідерів, готових до викликів та динамічних змін у військовій службі.

Аналізуючи сучасну література [4, 6, 18], програми он-лайн тренінгів та навчальних програм з розвитку лідерських якостей [25, 26], ми дійшли висновку, що в межах освітнього процесу умовно їх можна об'єднати наступним чином (табл. Б.1, Додаток Б).

Важливо враховувати, що формування лідерських якостей – це тривалий процес, який вимагає постійної практики та самовдосконалення.

Особливу увагу хотіли б приділити значенню гейміфікації в процесі формування лідерських якостей. Загалом гейміфікація — це застосування принципів гри в неігровому середовищі. Від інших ігрових форматів відрізняється фокусом на досягненні конкретної цілі, а не на власне грі. Гейміфікація в освітньому процесі — це не просто додавання ігор, а стратегічне

використання ігрових елементів для залучення, мотивації та ефективного навчання [19].

Також ми можемо сказати що гейміфікація — це один із сучасних напрямків засвоєння інформації та навчання. Гейміфікація за визначенням Оксфордського словника – «застосування типових елементів ігрового процесу в інших галузях діяльності з метою заохочення до взаємодії» [27].

Гейміфікація створює динамічне середовище, де курсанти можуть безпечно практикувати лідерські навички, такі як ухвалення рішень, комунікація, співпраця та вирішення проблем. Завдяки ігровим механікам, вони вчаться: брати відповідальність (через те, що ігрові сценарії часто вимагають від курсантів брати на себе роль лідера, ухвалювати рішення та нести відповідальність за їхні наслідки), працювати в команді (багато завдань передбачають командну роботу, що сприяє розвитку навичок співпраці, розподілу завдань та досягнення спільних цілей), ефективно комунікувати (ігри чи завдання часто вимагають від курсантів чітко та ефективно спілкуватися, щоб координувати дії та досягати поставлених цілей), вирішувати проблеми (ігрові сценарії часто містять виклики та проблеми, які курсанти повинні вирішити, використовуючи свої аналітичні та творчі здібності), привчають адаптуватися до змін (завдання часто містять непередбачувані ситуації, що вимагають від курсантів швидко адаптуватися та приймати рішення в умовах невизначеності) тощо.

Слід зазначити, що практика гейміфікації сьогодні активно впроваджується у військах. У сучасних умовах військова діяльність вимагає не лише фізичної підготовки та технічних навичок, а й високого рівня мотивації, адаптивності та розвитку лідерських компетентностей серед особового складу. Одним із перспективних інструментів, що активно впроваджується в Збройних Силах України, є гейміфікація — застосування ігрових механізмів і елементів у неігрових процесах для підвищення мотивації, ефективності навчання та бойової діяльності.

Аналіз сучасних практик свідчить про успішне застосування системи нарахування «е-балів» за знищені цілі та виконання операційних завдань (DOU, 2025). Ця система виконує функцію мотиваційного механізму, що стимулює військовослужбовців до цілеспрямованої діяльності через надання конкретних винагород за досягнення. З позицій поведінкової психології, такі підходи ґрунтуються на принципах підкріплення, коли позитивний результат підсилює бажану поведінку, сприяючи формуванню культури відповідальності й активної участі. Крім того, система забезпечує постійний зворотний зв'язок, який є ключовим фактором у процесі самонавчання і розвитку лідерських якостей.

Практичне застосування гейміфікації у формі тренувальних симуляцій створює унікальні умови для підготовки особового складу. Ігрові сценарії моделюють реальні бойові ситуації, дозволяючи відпрацьовувати ухвалення рішень, комунікацію, командну взаємодію в безпечному середовищі. Це відповідає теорії навчання через досвід [23], де знання формується шляхом активного залучення та рефлексії, що суттєво підвищує рівень адаптивності військовослужбовців у реальних умовах. Система «е-балів», що використовується у ЗСУ, також розглядається як цифровий інструмент мотивації, що підтримує не лише бойову ефективність, а й розвиток внутрішньої мотивації за моделлю самовизначення [24]. Завдяки прозорості й об'єктивності оцінювання, військові відчують компетентність і значущість своєї діяльності, що посилює залученість та відповідальність.

На основі аналізу наукової літератури [12, 13, 24, 25] ми узагальнили інструменти гейміфікації, вказавши, які якості вони дозволяють формувати, і який педагогічний ефект мають (табл. Б.2 Додаток Б).

Серед розмаїття інструментів гейміфікації нами було обрано розробка та застосування лідерборду, оскільки цей механізм найефективніше сприяє моніторингу динаміки розвитку лідерських якостей у реальному часі. Для обґрунтування його ефективності у процесі формування лідерських якостей ми ініціювали педагогічний експеримент. Педагогічний експеримент реалізовувався в природних умовах. Для його проведення були обрані дві групи

(курсанти спеціальності «Психологічна підтримка персоналу ЗСУ»: експериментальна та контрольна).

Мета експерименту — удосконалення освітнього процесу шляхом гейміфікації, а саме «лідерборду», який дозволяє комбінувати традиційні та активні методи навчання, а також сприяють: підвищенню ефективності освітнього процесу; розвитку лідерських якостей, створення ситуації успіху та здорового конкурентного освітнього середовища; розвитку творчого потенціалу. Завдання: визначити критерії та показники оцінювання рівня розвитку лідерських якостей у курсантів; розробити та апробувати методiku використання лідерборду в освітньому процесі; провести порівняльний аналіз результатів експериментальної та контрольної груп; сформулювати рекомендації щодо застосування лідерборду в освітньому процесі.

Об'єкт експерименту: вплив використання гейміфікації як педагогічного засобу на розвиток лідерських якостей здобувачів освіти в процесі вивчення навчальної дисципліни «Психологія лідерства», що викладається для курсантів спеціальності «Психологічна підтримка персоналу ЗСУ» у Харківському національному університеті Повітряних Сил імені Івана Кожедуба.

Предмет експерименту: процес формування лідерських якостей у здобувачів освіти на основі розробки «лідерборду».

План проведення педагогічного експерименту представлений в табл. 3.1.

В ході проведення експерименту було зроблене наступне.

Під час реалізації організаційного етапу педагогічного експерименту була проведена серія фокус-груп серед курсантів експериментальної групи для визначення найбільш важливих, на їхню думку, лідерських якостей, які необхідно розвивати в рамках дисципліни та майбутньої професійної діяльності. В результаті обговорення були виділені такі якості: ініціативність, вміння працювати в команді, нестандартний (креативний) підхід до виконання завдань.

Також групою було розроблено дизайн внутрішньої ігрової «валюти», яка згодом була представлена у вигляді наліпок. Крім того, при заповненні «лідерборду» використовувались не прізвища, а позивні, які курсанти обрали самостійно.

Таблиця 3.1

## План проведення педагогічного експерименту

Етап	Дата та час проведення	Заходи
Підготовчий етап	04.09.2025-06.09.2025	Визначення актуальності, мети, завдання, об'єкту, предмету експерименту, відбір експериментальної групи
Організаційний етап	07.09.2025-18.09.2025	Підготовка методичного забезпечення для експериментальної перевірки: розробка «лідерборду»: визначення переліку якостей та провідних; створення ігрової валюти
Практичний етап	19.09.2025-27.11.2025	Проведення всіх видів занять відповідно до робочої навчальної програми дисципліни «Психологія лідерства» із оцінюванням досягнень курсантів за допомогою «лідерборду»
Узагальнюючий етап	28.11.2025-30.11.2025	Перевірка результатів (визначення динаміки показників успішності курсантів) та оцінювання ефективності застосування елементів гейміфікації.

Також групою було розроблено дизайн внутрішньої ігрової «валюти», яка згодом була представлена у вигляді наліпок. Крім того, при заповненні «лідерборду» використовувались не прізвища, а позивні, які курсанти обрали самостійно.

«Лідерборд» був створений у вигляді друкованого плакату, який протягом проведення експерименту знаходився на інформаційні дошці. Це давало можливість забезпечити гласність та прозорість оцінювання, а також створювало здорове конкурентне середовище. Гаслом було обрано «Бути! Знати! Діяти!», що відповідає триєдиній меті військового лідерства зазначеного в Доктрині [3]. Зовнішній вигляд «Лідерборду» представлений на рис. 3.1. На початку кожного заняття викладач повідомляв за що кожен курсант може заробити «валюту», виходячи зі специфіки тих завдань, які були передбачені робочою навчальною програмою дисципліни. Наприкінці, відповідно, кожен курсант отримував «валюту», що наочно позначалось на «лідерборді». Впродовж вивчення дисципліни викладачем були використані і інші гейміфіковані елементи в

освітньому процесі (наприклад, рольові ігри, командні змагання), результати яких також впливали на позиції в «лідерборді».

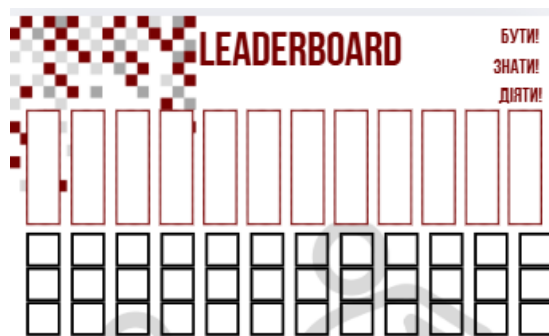


Рис. 3.1 Зовнішній вигляд «Лідерборду»

За результатами накопичення внутрішньої ігрової «валюти» курсанти отримали можливість «витратити» її на певні подарунки: блокноти, ручки, солодощі із логотипом «Бути! Знати! Діяти!», що більш позитивно вплинуло на враження від застосування гейміфікації.

Даний педагогічний експеримент продемонстрував низку значних позитивних результатів. З точки зору лідерських якостей експеримент показав, що гейміфіковані завдання, які передбачали досягнення певних цілей, отримання «валюти», стимулювали курсантів проявляти більшу ініціативу у виконанні завдань та брати на себе відповідальність за результати. Така система заохочувала їх до активної участі та самостійного пошуку шляхів досягнення успіху. Ігрові сценарії, що передбачали командну роботу для досягнення спільних цілей, сприяли активній взаємодії між курсантами. Необхідність обговорювати стратегії, розподіляти ролі та координувати дії під час виконання спільних міні-проектів чи завдань позитивно вплинула на розвиток їхніх комунікативних навичок, вміння слухати та розуміти інших, а також ефективно співпрацювати. Успішне подолання ігрових викликів та досягнення поставлених цілей підвищувало самооцінку курсантів та їхню віру у власні сили. Можливість експериментувати в безпечному ігровому середовищі та бачити наслідки своїх рішень сприяла розвитку їхньої здатності ухвалювати обґрунтовані рішення та брати на себе ризик.

Запропоновані завдання часто містили елементи нестандартних ситуацій та необхідності аналізувати інформацію для знаходження оптимальних рішень. Це стимулювало курсантів мислити критично, шукати різні підходи до

розв'язання проблем та знаходити креативні рішення. Для успішного виконання завдань необхідно було планувати свої дії, розставляти пріоритети та ефективно використовувати свій час. Система дедлайнів, нагород за своєчасне виконання сприяла розвитку цих важливих навичок.

Загалом слід зауважити, що найбільша кількість «валюти» була зароблена за критерієм «вміння працювати в команді» та «нестандартний (креативний) підхід до виконання завдань». Кількість заробленої «валюти» була в діапазоні 8-32 з переважною більшістю 15 та більше балів.

Гейміфікація зробила процес навчання більш цікавим та захопливим, що сприяло кращому засвоєнню теоретичних знань. Загальна позитивна атмосфера, елементи змагання, відчуття прогресу та отримання нагород значно підвищували мотивацію курсантів до навчання. Зацікавленість процесом спонукала їх до самостійного пошуку додаткової інформації та поглибленого вивчення предмету що відобразилося на середньому балі успішності експериментальної групи — 4,8 балів з 5-ти (в контрольній групі цей показник склав 4,3 бали).

Загалом, педагогічний експеримент підтвердив значний позитивний вплив гейміфікації на формування лідерських якостей курсантів.

### **Висновки до розділу 3**

У ході проведення педагогічного експерименту визначено, що застосування ігрових елементів створює безпечне, але високореалістичне середовище для апробації лідерських ролей. Це дозволяє курсантам розвивати навички ухвалення рішень, відповідальності та адаптивності до змін без ризику незворотних наслідків а відповідні лідерські якості.

Впровадження інструменту «Лідерборд» та системи ігрової валюти в освітній процес (на прикладі дисципліни «Психологія лідерства») дозволило перевести навчання з пасивного засвоєння теорії у формат активного досвіду. Найбільший прогрес зафіксовано у розвитку навичок командної взаємодії, ініціативності та креативного підходу до вирішення завдань. Використання ігрових механік (змагальність, прозорість рейтингу, система винагород) підвищило залученість курсантів. Це відобразилося на якості знань: середній бал експериментальної групи склав 4,8, тоді як контрольної — 4,3.

## ВИСНОВКИ

У ході наукового дослідження було проведено аналіз процесу формування лідерських якостей курсантів та експериментально підтверджено ефективність гейміфікації як засобу їх розвитку. Підсумки роботи дозволяють сформулювати такі висновки:

1. В роботі дано визначення поняття «лідерські якості військовослужбовців» — це динамічна система індивідуально-психологічних, професійних та морально-етичних характеристик, що визначають здатність особистості свідомо здійснювати вплив на підлеглих, мотивувати їх до добровільного виконання завдань, брати на себе повну відповідальність за рішення в умовах критичного ризику та забезпечувати єдність підрозділу через власний авторитет.

Пропоноване визначення базується на трьох ключових елементах: динамічність, комплексність та ціннісна орієнтованість.

2. Встановлено, що в сучасній військовій науці не існує єдиного, універсального переліку лідерських якостей, оскільки їх ефективність безпосередньо залежить від конкретної ситуації, складності бойових завдань та психологічних особливостей підрозділу. Для формування об'єктивного профілю сучасного офіцера автором було проведено комплексний науковий пошук, що включав аналіз фундаментальної наукової літератури та чинних нормативних документів ЗСУ.

Важливою частиною роботи став аналіз досвіду реальних бойових підрозділів через їхні офіційні ресурси. Це допомогло виділити саме ті якості, які пройшли перевірку боєм — передусім психологічну стійкість та ініціативність. Порівнявши «командира-адміністратора» минулого з сучасним лідером, ми довели, що сьогодні замість суворого нагляду та наказів на перше місце виходять характер, довіра до підлеглих (делегування) та вміння бачити ситуацію наскрізь.

2. Дослідження показало, що курсанти усвідомлюють ситуативність лідерства (61,8% респондентів вважають, що рішення залежать від контексту). Проте традиційна система навчання часто обмежує прояв індивідуальних лідерських стилів через авторитарні підходи (23%) та дефіцит можливостей для прийняття самостійних рішень (41,4%). Це підтвердило тезу, що лідерські якості не можна «вивчити» теоретично — їх можна лише виявити та розвинути через практичну дію.

3. Проведена серія інтерв'ю з діючими військовослужбовцями дозволила виявити найбільш затребувані практикою лідерські характеристики: ініціативність, вміння працювати в команді та нестандартний (креативний) підхід до виконання завдань, що було враховано під час проведення педагогічного експерименту.

3. Обґрунтовано, що технологія гейміфікації виступає засобом об'єктивного моніторингу та стимулювання лідерських якостей. Встановлено, що ігрові механіки дозволяють: розвивати відповідальність через неминучість наслідків у грі; стимулювати креативність через пошук нестандартних шляхів до перемоги; формувати командну згуртованість через спільні квести та змагання.

4. Педагогічний експеримент підтвердив значний позитивний вплив гейміфікації на формування лідерських якостей. Найбільший приріст зафіксовано у показниках командної взаємодії та креативності. Ситуація успіху та здорова конкуренція під час застосування лідерборду сприяли не лише особистісному зростанню курсантів, а й підвищенню академічної успішності: середній бал експериментальної групи склав 4,8 проти 4,3 у контрольній групі.

Використання інструменту «Лідерборду» та системи ігрової валюти дозволило перетворити навчання на активний досвід. Гейміфікація забезпечила умови для багаторазового відпрацювання ініціативності та командної взаємодії, де кожен успіх чи помилка отримували негайний і прозорий зворотний зв'язок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусів В., Сасько Є. Українське військове лідерство як командують українці. Київ: Саміт-книга, 2025. 168 с.
2. Бойко О. Суть прямого лідерства в армії. *Петро і Мазепа*. URL: [https://petrimazepa.com /uk/sut\\_pryamogo\\_liderstva\\_v\\_armii](https://petrimazepa.com/uk/sut_pryamogo_liderstva_v_armii) (дата звернення 22.01.2026).
3. Доктрина військового лідерства у Збройних силах України. ОП 1-296: затв. НГШ ЗС України від 22.01.2024. 52 с.
4. Дольнікова Л.В., Муқан Н.В. Професійна педагогіка. Л.: Львівська політехніка. 2021. 324 с.
5. Дольнікова Ст. Л., Козловський Ю. М., Ортинський Ст. Л. Педагогіка. Л.: Львівська політехніка. 2020. 350 с.
6. Зайченко І.В. Педагогіка. К. : Ліра-К. 2025. 608 с.
7. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
8. Кримець Л, Грилюк С., Недвига О., Саєнко О. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1 (77). С. 90-101. <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/292918/290168>
9. Кузьмінчук Т. «Військове лідерство – це не про амбітність когось, а про відповідальність за кожного», – військовий капелан Андрій Зелінський. *Накупіло*. URL: <https://nakupilo.ua/novyny/viiskove-liderstvo-tse-ne-pro-ambitnist-kohos-a-providpovidalnist-za-kozhnoho-viiskovyi-kapelan-andrii-zelinskyi> (дата звернення 22.01.2026).
10. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. *Центр лідерства УКУ*. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya>

[/liderstvona-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/](#)

(дата

звернення 10.01.2026).

11. Меттіс Дж. Позивний «Хаос». Уроки лідерства від ексголови Пентагону. К.: Наш формат. 2024. 352 с.

12. Мехед К.М. Гейміфікація навчання як інноваційний засіб реалізації компетентнісного підходу у закладах вищої освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум»*. 2020. С. 19-22.

13. Мошкова Н., Алексєєва Г., Горбатюк Л., Кравченко Н. Гейміфікація як один із трендів сучасної освіти. *Молодь і ринок*. 2024. № 4/224. С. 82-87  
<https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.300147>

14. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.06.2024 № 262 «Про затвердження Інструкції з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) у Збройних Силах України».

15. Основи розвитку військового лідерства (за досвідом збройних сил держав – членів НАТО): навчально-методичний посібник / за заг. ред. Р.Я. Горбача. Київ: ГУП ГШ ЗС України, НДЦ ГП ЗС України, 2025. 302 с.

16. Порадник з розвитку військових лідерів. Управління розвитку військового лідерства Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України. К.: ГУП ГШ ЗС України, 2025. 292 с.

17. Саган О.В. Гейміфікація як сучасний освітній тренд. *Педагогічні науки*. 2022. № 100. С. 12-18.

18. Сікорський П. І. Нова педагогіка. Л.: Львівська політехніка. 2021. 540 с.

19. Тріщук, О. В., Фіголь, Н. М., Волик, Н. С. Гейміфікація в освітньому процесі. *Технологія і техніка друкарства*. 2019. № 3(65), С. 72–79.  
[https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(65\).2019.202000](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(65).2019.202000)

20. Шарап В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор. 2005. 640 с.

21. Штанько Н. Лідерство як соціально-психологічний феномен. *Теоретичні та методологічні проблеми юридичної психології та педагогіки*. 2013. № 2 С. 50 – 61.
22. Becker K. Gamification 101: How to Bring Joy Back to Learning By Making Your Classroom Gam. Tellwell Talent. 2024. 254 p.
23. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press, 1985. 372 p.
24. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984. 256 p.
25. Nathan K. Silva, Sierra Adare-Tasiwoopa Ápi Gamification in Higher Education : A How-To Instructional Guide. Routledge. 2023. 244 p.
26. North Atlantic Treaty Organization. A psychological guide for leaders across the deployment cycle (AMedP-8.10, Edition A, Version 1). 2019. 120 p.
27. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/gamification> (дата звернення 23.01.2026).
28. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. Washington DC, June 2015. 180 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Питання анкети «Формування та розвиток лідерських якостей та навичок»

*(розроблено автором)*

1. Як ви вважаєте, лідером народжуються чи стають?

Народжуються

Стають

Комбінація природних здібностей і розвитку

Важко відповісти

2. Серед фігур оберіть, яка Вам найбільше подобається:

Квадрат

Коло

Прямокутник

Трикутник

Зигзаг

3. Яка з наведених якостей, на вашу думку, є найважливішою для лідера?

(оберіть 2)

Відповідальність

Рішучість

Комунікабельність

Стійкість до стресу

Вміння приймати рішення

Чесність

Вміння працювати в команді

4. Оцініть важливість досвіду для ефективного лідерства

Критично важливий

Важливий, але не критичний

Не дуже важливий

Не має значення

5. Чи повинен лідер бути експертом у всіх аспектах роботи свого підрозділу?

Так, обов'язково

Ні, достатньо загального розуміння

Важливіше вміти організувати роботу експертів

Інше:

6. Як, на вашу думку, справжній лідер має приймати рішення?

Одноосібно

Консультуючись з командою

На основі голосування команди

Залежно від ситуації

7. Чи важлива емоційна стійкість для лідера?

Надзвичайно важлива

Важлива

Не дуже важлива

Не має значення

8. Як ви ставитеся до ідеї, що військовий лідер повинен бути прикладом для своїх підлеглих у всіх аспектах?

Повністю згоден

Згоден

Нейтрально

Не згоден

9. Які, на вашу думку, існують основні перешкоди для розвитку лідерських якостей у курсантів під час навчання в університеті?

Недостатня кількість практичних навчань

Відсутність можливостей для прийняття самостійних рішень

Недостатня увага до розвитку емоційного інтелекту

Авторитарний стиль керівництва

Інше:

10. Яка риса характеру найбільше заважає бути ефективним лідером?

11. Які три головні якості ви б хотіли розвинути в собі як у майбутньому лідері?

## Методи формування лідерських якостей курсантів (узагальнено автором)

Методи та технології навчання	Результат
1	2
Інтерактивні методи навчання	
Рольові ігри та симуляції	Дозволяють курсантам практикувати прийняття рішень, комунікацію та роботу в команді в змодельованих ситуаціях. Сприяють розвитку новичок, таких як емпатія, адаптивність та вміння вирішувати конфлікти
Групові проекти та командна робота	Розвивають навички співпраці, розподілу завдань та відповідальності. Допомагають курсантам вчитися ефективно комунікувати та досягати спільних цілей
Кейс-методи	Аналіз реальних ситуацій з лідерської практики. Розвивають критичне мислення, аналітичні здібності та вміння приймати обґрунтовані рішення
Тренінги та семінари	
Тренінги з розвитку комунікативних навичок	Вчать ефективно спілкуватися, слухати та переконувати. Розвивають навички, необхідні для ефективного лідерства
Тренінги з управління часом та стресом	Вчать ефективно спілкуватися, слухати та переконувати. Розвивають навички, необхідні для ефективного лідерства. Допомагають курсантам організувати свій час та справлятися зі стресовими ситуаціями. Розвивають навички, пов'язані з плануванням та самоконтролем
Семінари з лідерства та управління	Знайомлять з теоріями лідерства та принципами управління. Допомагають курсантам розвинути стратегічне мислення та вміння мотивувати інших
Практичні заняття та стажування	
Участь у військових навчаннях (в т.ч. числі міжнародних)	Дозволяє курсантам застосовувати свої лідерські навички в реальних умовах. Розвиває навички, пов'язані з військовою тактикою та стратегією

## Продовження табл. Б.1

1	2
Участь у військових навчаннях (в т.ч. числі міжнародних)	Дозволяє курсантам застосовувати свої лідерські навички в реальних умовах. Розвиває навички, пов'язані з військовою тактикою та стратегією
Стажування у військових підрозділах	Дає можливість курсантам спостерігати за роботою досвідчених лідерів та переймати їхній досвід. Сприяє розвитку навичок, таких як адаптивність та вміння працювати в різних умовах
Виконання обов'язків інструкторів під час навчань	Дозволяє курсантам отримати практичні навички керівництва
Індивідуальний підхід	
Менторство та коучинг	Досвідчені лідери діляться своїм досвідом та надають індивідуальну підтримку курсантам. Допомагають курсантам визначити свої сильні та слабкі сторони та розробити план розвитку
Самостійна робота та саморозвиток	Читання книг та статей з лідерства. Перегляд освітніх відео. Участь у онлайн-курсах. Розвиток навичок самоаналізу та рефлексії
Онлайн-платформи та мобільні додатки	Надання доступу до навчальних матеріалів та інструментів для розвитку лідерських навичок. Використання симуляторів, для відпрацювання навичок

Таблиця Б.2

## Інструменти гейміфікації (узагальнено автором)

Інструмент	Опис та механіка	Які лідерські якості розвиває	Педагогічний ефект
1	2	3	4
Симуляційні сценарії	Віртуальне або настільне моделювання бойових/кризових ситуацій з багатьма варіантами рішень	Рішучість, стратегічне мислення, проактивність	Формує досвід ухвалення рішень у безпечному середовищі
Система рівнів та статусів	Візуалізація прогресу компетенцій курсанта через отримання досвіду за виконання складних завдань	Цілеспрямованість, самовдосконалення	Стимулює внутрішню мотивацію до безперервного навчання та професійного зростання
Квести та рольові місії	Виконання командних завдань, де кожен має специфічну роль (командир, зв'язковий, розвідник)	Командність, відповідальність, емпатія	Вчить розподіляти обов'язки (делегувати) та взаємодіяти задля досягнення спільної мети
Лідерборди	Відображення рейтингу за успішність у конкретних дисциплінах або під час навчань	Здорова конкуренція, стресостійкість	Активізує прагнення до лідерства через порівняння результатів, але потребує етичного супроводу
Рейтинги	Отримання знаків за специфічні досягнення (наприклад, «За краще тактичне рішення» або «Майстер комунікації»)	Аналітичність, увага до деталей	Закріплює позитивні моделі поведінки та стимулює прояв нестандартних ініціатив

## Продовження табл. Б.2

1	2	3	4
Зворотний зв'язок у реальному часі	Миттєве коригування дій курсанта ігровою системою або інструктором за результатами етапу	Адаптивність, критичне мислення	Сприяє швидкій рефлексії та розумінню причинно-наслідкових зв'язків у своїх діях