

Філософія

УДК 177

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17522990>

**Філософські засади розвитку критичного мислення у лідерів
організацій: міждисциплінарний підхід**

Конотопенко Олександр Петрович,

кандидат філософських наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського, Вінниця, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3139-4527>

Яровий Анатолій Михайлович,

кандидат філософських наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського, Вінниця, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1406-3531>

Пилипенко Тетяна Іванівна,

старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського, Вінниця, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7498-9785>

Прийнято: 19.10.2025 | Опубліковано: 31.10.2025

Анотація: *Вступ.* Успішне становлення лідерства як підвалини стійкого розвитку організації потребує особливої уваги до формування та укріплення навичок критичного мислення. У базисі сучасних концепцій лідерства лежать концепти компетентнісної відповідальності, що стимулює до ефективного цілепокладання та досягнення завдань організації, вдосконалення внутрішньої організаційної культури та примноження потенціалу людського капіталу. Визначальними стають здатність керівника ставити під сумнів інформацію, аналізувати її з різних точок зору, приймати рішення на основі доказів, шукати зв'язки між явищами та постійно вдосконалювати власне мислення **Мета.** Метою статті є аналіз сучасних філософських підвалин розвитку критичного мислення у лідерів організацій в контексті ключових навичок та компетентностей. **Результати.** У дослідженні розглянуто основні філософські засади розвитку його критичного мислення, у тому числі, принципи усвідомленості, цілеспрямованості, обґрунтованості, самостійності, рефлексивності, контрольованості та самоорганізованості. Обґрунтовано, що критичне мислення керівника має бути наділене векторністю укріплення авторитету та довіри, стратегічності мислення, постійного самовдосконалення. **Висновки.** У дослідженні визначено, що практичне значення критичного мислення для лідера у філософському контексті полягає у прийнятті зважених рішень, стійкості до маніпуляцій та дезінформації, ефективному вирішенні проблем на основі усестороннього аналізу, гнучкості та адаптивності до змін, умінні знаходити компромісні рішення та постійному розвитку й самовдосконаленні. Обґрунтовано, що вдосконалення компетенцій лідерів з критичного мислення потребує впровадження цільових освітніх курсів як у освітньому середовищі, так і в рамках проєктів коучингу, інформального навчання, підвищення кваліфікації.

Ключові слова: критичне мислення, лідер, навички, принципи, філософське підґрунтя.

Philosophical principles of developing critical thinking in organizational leaders: an interdisciplinary approach

Oleksandr Konotopenko,

PhD in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University,
Vinnitsa, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3139-4527>

Anatolii Yarovyi,

PhD in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University,
Vinnitsa, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1406-3531>

Tetiana Pylypenko,

Senior Lecturer of the Department of Fundamental and Private-Legal Disciplines
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University,
Vinnitsa, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7498-9785>

Abstract: Introduction. *The successful establishment of leadership as the foundation of sustainable development of an organization requires special attention to the formation and strengthening of critical thinking skills. The basis of modern concepts of leadership are the concepts of competence responsibility, which stimulates effective goal-setting and achievement of organizational tasks,*

*improvement of internal organizational culture and increase of human capital potential. The ability of a manager to question information, analyze it from different points of view, make decisions based on evidence, look for connections between phenomena and constantly improve his own thinking becomes decisive. **Purpose.** The purpose of the article is to analyze the modern philosophical foundations of the development of critical thinking in leaders of organizations in the context of key skills and competencies. **Results.** The study examines the main philosophical principles of the development of his critical thinking, including the principles of awareness, purposefulness, justification, independence, reflexivity, controllability, and self-organization. It is substantiated that the critical thinking of a manager should be endowed with the vector of strengthening authority and trust, strategic thinking, and constant self-improvement. **Conclusions.** The study determined that the practical significance of critical thinking for a leader in a philosophical context is to make informed decisions, resist manipulation and disinformation, effectively solve problems based on comprehensive analysis, flexibility and adaptability to changes, the ability to find compromise solutions, and constant development and self-improvement. It is substantiated that improving the competencies of leaders in critical thinking requires the implementation of targeted educational courses both in the educational environment and within the framework of coaching projects, informal learning, and advanced training.*

Keywords: *critical thinking, leader, skills, principles, philosophical background.*

Постановка проблеми. Досягнення ключових цілей організації забезпечується не тільки завдяки компетентному людському капіталу, але й успішним лідерам-управлінцям. Філософський контекст лідерських компетенцій розглядається як синергія принципів усвідомленості, самостійності, обґрунтованості, рефлексивності, цілеспрямованості,

контрольованості та самоорганізованості, що тісно пов'язані з розвитком критичного мислення.

Поруч із комунікативними та соціальними компетенціями, критичне мислення набуває особливого значення для укріплення лідерських позицій керівника організації, становлення його авторитету, розвитку навичок стратегічного менеджменту та креативного підходу до вирішення проблем. Уміння об'єктивно аналізувати інформацію, ставити під сумнів припущення та ухвалювати раціональні рішення на основі доказів створює додаткові можливості для адаптивності організації, інтеграції інновацій, успішної антикризової поведінки у складних ситуаціях.

Ключовими аспектами феномену критичного мислення у контексті лідера організації вбачаються навички аналізу аргументів, диференціації фактів та емоцій, гнучкого мислення та уміння брати на себе відповідальність. Ці аспекти потребують розширеного осмислення філософського підґрунтя у межах міждисциплінарного підходу, що дозволить повніше охарактеризувати компетентнісний потенціал ефективного лідерства для подальшого апгрейду стратегій його розвитку в сучасних умовах діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуалізація контексту лідерства у актуальних умовах суспільного розвитку присутня у публікаціях Н. Колісніченко [1], А. Ліпенцев та О. Романюк [2], М. Gürlek, М. Semberci [3], Р. Сторожев [4]. Авторами розглядається феномен критичного мислення як система суджень, яка дає змогу ефективно аналізувати інформацію та ухвалювати на її підставі раціональні рішення. На переконання К. Buhagiar, А. Anand [5], навички критичного мислення дозволяють керівникам та лідерам орієнтуватись у перенасиченому інформаційному полі й не піддаватися маніпуляціям. Водночас, В. Овдійчук [6], С. Постова та ін. [7], Е. Wheeley та ін. [8] актуалізують взаємозв'язки між компетенціями лідера з критичного мислення та організаційною ефективністю й інноваційною діяльністю. На

переконання авторів, феномен критичного мислення містить в основі закони логіки та розуміння психологічних процесів, які проходять у свідомості.

Розширені концептуальні межі даного питання висвітлені ученими M. Higgs, V. Dulewicz [9], T. Dekker [10], G. Schiuma та ін. [11]. Так, M. Higgs, V. Dulewicz [9] аналізують специфіку цифрового та стратегічного лідерства, називаючи самовдосконалення та усвідомленість основними практичними наслідками розвиненого критичного мислення. T. Dekker [10] досліджує специфіку навчання критичному мисленню через взаємодію з множинністю, водночас, G. Schiuma та ін. [11] виокремлюють шість компетенцій для цифрової трансформації лідерства з метою успішного підприємництва.

A. Ly [12], J. Armstrong [13] основою лідерства з критичним мисленням детермінують ухвалення обґрунтованих рішень, що враховують різні точки зору та потенційні наслідки. Ключовими принципами концепції автори позиціонують ефективну комунікацію, відкритість до інновацій та уникнення когнітивних викривлень.

Проблематика розвитку критичного мислення у лідерів організацій та аналізу філософських основ процесу є предметом активних дискусій серед дослідників цифрового та інноваційного розвитку лідерства (J. Heard та ін. [14], K. Mudd-Fegett, H. Mudd [15], J. Lemoine [16]). Автори залучають сучасні тренди імерсивної реальності та інтерактивного формату інформації як активні методи вдосконалення лідерських компетенцій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на численність галузевих наукових розробок, існує низка прогалин у досліджуваній тематиці, що визначає необхідність розширеного аналізу стратегій вдосконалення лідерства у контексті розвитку критичного мислення на основі стійкого філософського підґрунтя. Необхідною вбачається систематизація сучасних підходів до укріплення компетенцій з критичного аналізу, їх адаптація до сучасного контексту лідерства організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасних філософських підвалин розвитку критичного мислення у лідерів організацій в контексті ключових навичок та компетентностей. Дослідження носить аналітичний і теоретико-оглядовий характер, передбачає використання методу тематичного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне суспільство потребує керівників з розвиненим аналітичним мисленням, що дозволяє вирішувати складні ситуації та примножувати потенціал для розвитку організацій, досягнення ключових завдань та цілей. Компетентність лідера на сьогодні передбачає безперервність щодо вдосконалення, системність та забезпечення умов для максимальної реалізації власного потенціалу та професійного саморозвитку.

До історичних витоків критичного мислення належить філософія софістів і скептиків. Софісти переконували, що особистість пізнає особисту істину за допомогою почуттів, а вищість однієї істини щодо іншої вимірюється практичною корисністю. Водночас, скептики були певні, що не може бути об'єктивної істини, відкидаючи абсолютизацію та пропагуючи поєднання позитивного й негативного.

Сьогоднішній світ дедалі більше ускладнюється, зростає обсяг інформації, те саме явище можна тлумачити з різних світоглядних, культурних позицій, що може використовуватись для маніпулювання. Критичне мислення позиціонується інтелектуальною реакцією на знеособлене існування та ускладнення світу, являючи собою мислення, яке постійно здійснює перевірку інформації і функціонує за принципом «піддавай усе сумніву». Орієнтуючись на діяльність задля Добра, Істини, Краси, людина повинна діяти так, щоб не завдавати жодної шкоди оточуючим. Уперше це було сформульовано у китайській філософії у принципі «у-вей» – «не нашкодь». Наразі в умовах

глобальної суспільної динаміки цей принцип є надзвичайно актуальним в контексті лідерства [6, 14].

Лідери потребують розвинутого критичного мислення для прийняття обґрунтованих рішень і ефективної комунікації, виходу за межі упереджень для досягнення кращих результатів. Саме критичне мислення дозволяє більш повно оцінювати отримувану інформацію, ставити під сумнів та синтезувати її, формувати власні висновки на основі реалістичних фактів, без емоційного відгуку, приймати рішення на основі доказів, шукати зв'язки між явищами та постійно вдосконалювати власне мислення [10].

Основоположними філософськими принципами процесу, при цьому, вбачаються:

- усвідомленість, що передбачає розуміння власних переконань, думок, їхнього впливу на процес прийняття рішення;
- цілеспрямованість, що виражається у постановці чітких цілей та пошуку найоптимальніших шляхів їх досягнення;
- самостійність у формуванні власних поглядів;
- обґрунтованість, що передбачає пріоритетність фактів, доказів, логічних аргументів, на протигагу упередженню чи емоціям;
- рефлексивність – спроможність до самоаналізу та самовдосконалення в результаті об'єктивного оцінювання власних дій та думок;
- самоорганізованість, що передбачає практичні уміння щодо структурування власних думок та дій для ефективного вирішення завдань;
- контрольованість – уміння контролювати власні мисленнєві процеси та готовність до їх коригування [1, 7].

Як репрезентують результати аналітичного дослідження, проведеного Національним агентством України з питань державної служби [17], на сьогодні актуалізується концепція етичного лідерства, що розцінюється як лідерська

поведінка, за якої проявляються позитивні моральні якості та критичне мислення (рис. 1).

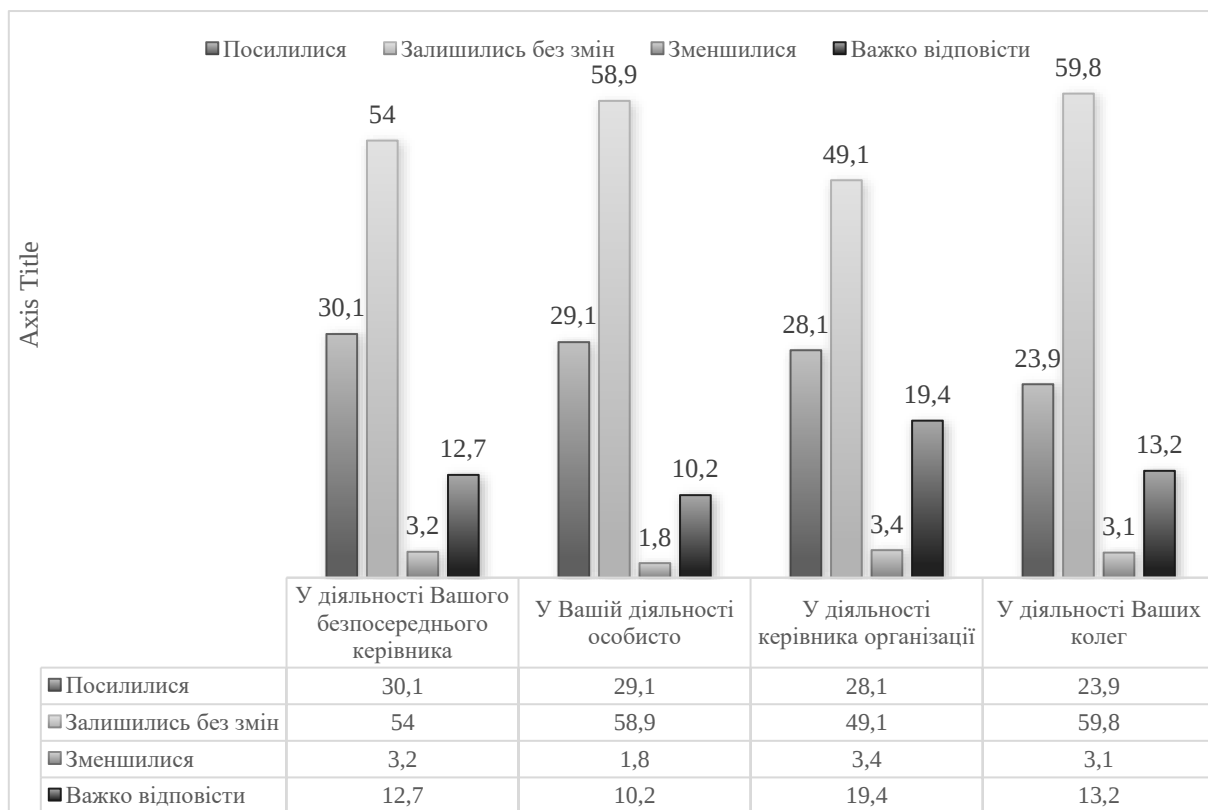


Рис. 1. Прояви етичного лідерства в організаціях України, %

Джерело: Розроблено авторами на основі [17]

Як демонструє рис.1, 30,1% опитаних відмітили етичне лідерство у діяльності безпосереднього керівника, а 28,1% респондентів – у керівника організації. Варто зауважити, що етичне лідерство та критичне мислення є взаємопов'язаними якостями лідера, адже етичне лідерство зосереджується на дії згідно з моральними принципами, а критичне мислення дає змогу всебічно аналізувати складні ситуації та приймати обґрунтовані, етичні рішення. Очевидно, що критично мислячий лідер краще орієнтується в етичних дилемах, уміє ефективно диференціювати факти та припущення і приймати рішення, які максимально відповідають цінностям організації [5].

Критичне мислення виступає своєрідними практичним інструментом, котрий дозволяє лідеру бути «етичним», не лише знати принципи коректного управління, але й уміти їх застосовувати у складних і неоднозначних ситуаціях.

Філософські підвалини розвитку критичного мислення лідера передбачають асиміляцію відповідальності в контексті спільного лідерства з розподіленою відповідальністю сторін, що передбачає ефективне управління для досягнення загальних цілей організації на основі авторитету керівника-лідера [3, 16]. Практичне значення такого підходу для самого лідера вбачається у прийнятті більш зважених обдуманих рішень, що враховують різні точки зору та потенційні наслідки, знаходженні нестандартних шляхів розв'язання проблем на основі всебічного аналізу, адаптивності та гнучкості щодо пошуку компромісних рішень, а також стійкості до маніпуляцій, популізму та дезінформації [8, 14]. Окрім того, лідер, який практикує критичне мислення, прагне до безперервного самовдосконалення та розвитку, що вбачаються ключовими передумовами успішного поступу організацій в сучасному світі.

У приведеному контексті, проблема філософського осмислення концепту критичного мислення лідера сприяє заохоченню наставництва та освітніх проєктів, слугує стимулом до формування спеціалізованих інститутів розвитку лідерства та коучингу. Філософія формує світогляд лідера для орієнтації в складних ситуаціях та прийнятті нешаблонних рішень на основі усвідомлення власної упередженості чи вкорінених припущень. Врешті, критичне мислення наближає керівника організації до адекватного реальності сприйняття світу, стимулює протидію зануренню у власну інформаційну бульбашку.

Висновки і подальші перспективи в цьому напрямку. Філософія як наукова основа феномену мислення наділена важливим функціоналом у розвитку людини. Починаючись із встановлення причинно-наслідкових зв'язків та усвідомлення проблеми, критичне мислення постає як закономірна

реакція на ускладнення парадигми світового розвитку, що містить в основі концепти формальної й діалектичної логіки. Філософською метою критичного мислення є пошук істини.

У сучасному світі, де відсутні загальновизнані засади суспільного розвитку та пріоритетом слугує досягнення вигоди, критичне мислення лідера має розглядатись як мислення із функцією самовдосконалення, що допомагає людині відшукати та просувати у власній діяльності Істину буття. Сучасне суспільство потребує керівників з розвиненим аналітичним мисленням, що дозволяє вирішувати складні ситуації та примножувати потенціал для розвитку організацій, досягнення ключових завдань та цілей.

Основоположними філософськими принципами процесу розвитку критичного мислення у лідерів організацій вбачаються самостійність у формуванні власних поглядів; усвідомленість власних переконань, думок, їхнього впливу на процес прийняття рішення; обґрунтованість та пріоритетність логічних аргументів на протигагу емоціям; самоорганізованість, цілеспрямованість та рефлексивність як спроможність до самоаналізу та самовдосконалення, а також контрольованість власних мисленнєвих процесів та готовність до їх коригування.

Оптимізація сучасних підходів до керівництва організаціями потребує просування концепції етичного лідерства. У її рамках має розглядатися єдність етичного лідерства та критичного мислення, адже критично мислячий лідер краще орієнтується в етичних дилемах, уміє ефективно диференціювати факти та припущення і приймати рішення, які максимально відповідають цінностям організації. Загалом, критичне мислення виступає своєрідним практичним інструментом, котрий дозволяє лідеру бути «етичним», уміти застосовувати принципи коректного управління у складних і неоднозначних ситуаціях.

Перспективи майбутніх досліджень мають бути зосереджені на потенціалі критичного мислення у контексті цифрового лідерства в сучасних компаніях.

Список використаних джерел

1. Колісніченко Н. Стилі лідерства в управлінні персоналом системи публічної служби: перспективні напрямки зарубіжних досліджень. *Національні інтереси України*. 2024. №2 (2). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-394-404](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-394-404)
2. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2021. №67. С. 9-29. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
3. Gürlek M., Cemberci M. Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*. 2020. Vol. 49(11). Pp. 2819-2846. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/k-09-2019-0632/full/html>
4. Сторожев Р. І. Тенденції розвитку лідерства в західноєвропейських країнах: досвід для України. *Державне будівництво*. 2020. №2. <https://doi.org/10.34213/db.20.02.08>
5. Buhagiar K., Anand A. Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International journal of organizational analysis*. 2021. Vol. 31(2). Pp. 412-429. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa-03-2021-2672/full/html>
6. Овдійчук В. Філософські основи поняття критичного мислення. *New pedagogical thought*. 2020. №104(4). С. 118-120. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2020-104-4-118-120>

7. Постова С. А., Мисюк О. Ю., Черняк Ю. Г. Stem-освіта як ключ до розвитку лідерів майбутнього: формування ключових навичок. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. №39. С. 1486-1498. <https://eprints.zu.edu.ua/41832/1/1.pdf>
8. Wheeley E., Klieve H., Clark L. Developing reflection and critical thinking in a leadership education course: leading learning and change. *Studies in Higher Education*. 2022. №47(12). Pp. 2575-2589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2094910>
9. Higgs M., Dulewicz V. Developments in leadership thinking. In *Leading with emotional intelligence: Effective change implementation in today's complex context*. Cham: Springer International Publishing, 2024. Pp. 81-109. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48970-9_6
10. Dekker T. J. Teaching critical thinking through engagement with multiplicity. *Thinking Skills and Creativity*. 2020. Vol. 37, 100701. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100701>
11. Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., Carlucci D. The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2022. Vol. 28(5). Pp. 1273-1291. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0087>
12. Ly A. Developing future global leaders' competencies in a business school course: A case study of a course design inspired by team-based learning. In *Advances in global leadership*. 2022. Vol. 14. Pp. 227-245. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320220000014016>
13. Armstrong J. P. Assessing intercultural competence in international leadership courses: Developing the global leader. *Journal of Leadership Education*. 2020. Vol. 19(4). Pp. 1-19. <https://doi.org/10.12806/V19/I4/R1>

14. Heard J., Scoular C., Duckworth D., Ramalingam D., Teo I. Critical thinking: Definition and structure. Australian Council for Educational Research, 2020. https://research.acer.edu.au/ar_misc/38
15. Mudd-Fegett K., Mudd H. K. Transformational Leadership. In *Transformational Learning in Social Work and Human Services Education*. IGI Global, 2024. Pp. 63-83. DOI 10.4018/979-8-3693-2407-3.ch004
16. Lemoine G. J., Hartnell C. A., Leroy H. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*. 2019. Vol. 13(1). Pp. 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
17. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору». Національне агентство України з питань державної служби, 2023. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>