

## ФІЛОСОФІЯ

УДК 316.42:752

DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v058.1.2026.1>**В. О. Ананьїн**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-0011>доктор філософських наук, професор,  
професор спеціальної кафедри № 4Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**В. В. Горлинський**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-5991>

кандидат філософських наук, доцент,

провідний науковий співробітник Науково-дослідного центру  
Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**АКСІОЛОГІЧНА РЕФЛЕКСІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА  
В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ І КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах воєнно-політичного, соціокультурного та економічного протистояння у центрі Європи, осмислення проблеми ціннісних засад лідерства як соціальної практики управління в умовах системних загроз і кризового стану суспільства, набуває особливої значущості. Для української соціально-філософської думки, актуальність звернення до аналізу соціокультурного інструментарію розв'язання кризових проблем суспільства, посилюється багатьма факторами і, насамперед, загрозами й ризиками, зумовленими війною та необхідністю подальшого повоєнного відновлення України [1].

Застосування аксіологічного підходу до теорії і практики лідерства, впливу на соціальну діяльність і управління в інтересах забезпечення безпеки, розглядається авторами як один з можливих шляхів, що дозволяє досягнення суспільних цілей через зміни в ціннісній свідомості на підставі відповідального ставлення до світу, природи і людини, на ґрунті безпекових, життєвих і європейських цінностей, які мають універсалістський характер [2]. Переосмислення лідерства на аксіологічних засадах збереження життєвого світу в умовах війни і небезпек для життя на підставі етики відповідальності, що надає комунікативна філософія, відкриває перспективи подальших наукових досліджень в сфері комунікативних

і аксіологічних засад функціонування і розширення простору безпеки у світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Становлення і розвиток наукового дискурсу навколо аксіологічних засад лідерства пов'язують з дослідженнями таких науковців як К. Ходжкінсон [3], Г. Фейрхольм [4], Т. Кучмарські та С. Кучмарські [5], С. Кові [6]. Засновниками ціннісних теорій лідерства обґрунтовано фундаментальне значення цінностей у структурі особистості, їх потужна мотиваційна роль у діяльності лідера та його послідовників, значущість цінностей як підґрунтя для подальшого розвитку організаційної культури лідерства [7, с. 23; 8 с. 48–53; 9, с. 15–16].

Дослідження формування аксіологічних основ і ціннісного змісту лідерства, здійснено у монографіях вітчизняних дослідників [7, с. 15–60; 8, с. 17–70; 9, с. 12–24; 10]. Етичні ціннісні аспекти розвитку лідерства в освітньої, управлінської та військової сферах діяльності висвітлено у публікаціях [7, с. 42–60; 8, с. 121–139; 9, с. 47–119; 10–17]. Дослідження цінностей військового лідерства, закріплених у доктринальних документах армій держав-членів НАТО, Ізраїлю, Ірландії, обґрунтування ціннісно-компетентного підходу до розвитку системи військового лідерства в Збройних Силах України, здійснено у працях [14: 15; 18; 19].



Вивчення джерел дозволяє зауважити, що в умовах війни і зростаючих загроз людському життю, переосмислення проблеми лідерства на ціннісних підвалинах збереження життєвого світу та етики відповідальності, відкриває перспективи, з одного боку, для практичної реалізації аксіологічної парадигми лідерства в інтересах індивідуальної і колективної безпеки та подальших наукових пошуків в сфері аксіологічних і комунікативних основ лідерства з метою розширення простору безпеки в Україні і світі.

Європейський вибір України та її залучення до європейського освітнього простору, підвищений ризик професійної діяльності в умовах воєнно-політичного протистояння у Європі та подальшого повоєнного відновлення, вимагають системного впровадження в практику підготовки фахівців управлінської парадигми, заснованої на цінностях лідерства як аксіологічного інструменту і м'якого засобу управління в кризових умовах життєдіяльності.

**Метою статті** є обґрунтування аксіологічних засад лідерства як соціальної та управлінської концепцій в умовах зростаючих небезпек і кризових ситуацій та подальшого повоєнного відновлення України.

**Виклад основного матеріалу.** В обставинах жорсткого воєнно-політичного протистояння у центрі Європи, озброєного відстоювання інтересів держави та необхідності подальшого повоєнного відновлення України, питання щодо аксіологічних засад лідерства, як соціального інструменту і м'якого управлінського впливу на стан колективної безпеки, набуває особливого значення і потребує зосередження уваги науковців і освітян, інтеграційні процеси у бік північноатлантичного безпекового простору, на думку дослідників, мають ґрунтуватися на цінностях, що нас об'єднують: прагнення свободи і незалежності, культурна спадщина і безхмарне майбутнє країни, за яке ще треба поборотися [11]. Але ціннісна рефлексія лідерства не вичерпається знанням лише базових загальноєвропейських цінностей та вимагає врахування засадничих положень аксіології, феноменології та комунікативної філософії про ціннісний зміст утворення безпекового простору [12; 21].

*Аксіологічну основу дослідження лідерства як управлінської парадигми в кризових умовах життєдіяльності, мають складати ціннісні підвалини, що поєднують принципи ціннісного аналізу, розроблені у світової та вітчизняної аксіологічної думці та ціннісну зумовленість мислення, ставлення, побудови комунікацій, поведінки і діяльності, що обґрунтували у свої працях К. Ходжкінсон [3], Г. Фейрхольм [4], Т. Кучмарські та С. Кучмарські [5], С. Кові [6] та ін. З метою систематизації знань та подальшого синтезу ідеї*

лідерства та аксіологічних засад його практичної реалізації з позицій інтересів безпеки, доцільно розкрити засадничі теоретичні положення відзначених аксіологічних теорій.

*Згідно із ціннісною теорією К. Ходжкінсона, саме цінності, які є мотивуючими чинниками, лежать в основі лідерства як соціального феномена та адміністративного мистецтва. На думку К. Ходжкінсона, усі наявні цінності теоретично вичерпуються чотирма аналітичними архетипами лідерства, а саме: «лідер-кар'єрист», «лідер-політик», «лідер-технік» і «лідер-поет», які виявляються в організованих сферах життя і стосуються насамперед керівників [3]. Ефективне лідерство вимагає від лідера опанування аксіологічними засадами управління. Відповідно до пануючих ціннісних орієнтацій і сферою діяльності лідера, дослідник обґрунтовує такі етичні моделі лідерства: «лідер-захисник «опікун»; «лідер-конфуціанський мудрець»; «лідер-виразник ідеї соціальної рівності»; «лідер-неостойк»; «лідер-зверхпрофесіонал»; «релігійний лідер» [3]. Отже, К. Ходжкінсон наголошує на органічному зв'язку ціннісного лідерства, функцій лідерства з організаційним управлінням і менеджментом. Ідеї К. Ходжкінсона створили методологічну основу для появи «практичної філософії ціннісного лідерства» кінця ХХ – початку ХХІ ст. [8, с. 48–49].*

*Цінності, відповідно до ціннісної теорії лідерства Г. Фейрхольма [4], визначають принципи поведінки суб'єктів лідерства [8, с. 50–51]. Г. Фейрхольм обґрунтував низку основних принципів ціннісного лідерства з відповідним аксіологічним наповненням, що визначають взаємовідносини між лідером і його послідовниками, а саме: цінності кваліфікації, інновації, створення команди однодумців; цінності життя, безпеки, свободи, єдності, щастя; цінності навчання й консультацій із послідовниками; цінності турботи, успіху, обслуговування; цінності автономності й продуктивності [4]. Ціннісна теорія Г. Фейрхольма являє собою аксіологічне обґрунтування лідерства як безперервного динамічного процесу, що відбувається у взаємостосунках «лідер – послідовники», основним регулятивним інструментом якої, постають цінності лідерства [8, с. 50–51].*

*Звертаючись до характеристики ціннісної теорії лідерства Т. Кучмарські та С. Кучмарські [5], Ціннісна теорія лідерства Кучмарських акцентує увагу на рівних можливостях для всіх членів групи, виявити свої лідерські здібності. [8, с. 51–52]. Концепція ґрунтується на підставі двох базових принципів ціннісного лідерства. По-перше, лідер може здійснювати величезний вплив на розвиток цінностей і норм як окремих послідовників, так і організації загалом. І, по-друге, ціннісному лідерству потрібно вчитися протягом усього життя. Лідерство має розвиватися*

разом із розвитком організації, технологій, послідовників та розвитком особистості лідера. Автори концепції наголошують на необхідності усвідомлення лідером і послідовниками постійного *прагнення до досконалості як базової функціональної цінності лідерства* [5]. Показниками ціннісного лідерства, на погляд авторів концепції, є такі: створення позитивних міжособистісних взаємовідносин; знання особистих цілей усіх суб'єктів лідерського процесу; формування почуття приналежності до організації; конструктивне вирішення міжсуб'єктних конфліктів; навчання лідерській поведінці й менеджменту; розподіл відповідальності й заохочення ініціативності; формування команди односторонців; динамічність, зворотний зв'язок, а не монолог лідера; єдність внутрішньої культури із зовнішніми уявленнями; демонстрація захоплення й підтримка різноманітності [5; 8, с. 51–52].

До авторитетних і впливових аксіологічних концепцій, дослідники прилічують, також, концепцію С. Кові – «Лідерство, засноване на принципах» [6; 8, с. 52]. До основних принципів ефективного лідерства С. Кові відносить справедливість, чесність, щирість, служіння, якість, досконалість, зростання, терпіння, виховання, натхнення, які за своїми функціями та значущістю можна характеризувати як цінності. С. Кові зауважує необхідність опанування лідером навичками ефективності, що визначається як рівновага між результатом, ресурсами – фізичними, фінансовими, людськими та засобами; підкреслює необхідність врахування співвідношення головних характеристик особистості з її покликанням; визначає основні функціональні ролі лідера – «зразок», «штурман», «настроювач», «натхненник» [6; 8, с. 52].

Треба підкреслити, що ціннісний зміст лідерства не обмежується розглянутими концепціями. Багато теорій лідерства спираються на певні інтереси, прагнення, значущості і ставлення, які за своєю значущістю і функціональним призначенням, грають роль цінностей. Так, на соціально-значимих цінностях засновані концепції соціального і етичного лідерства [16; 17]. Також, до ціннісних концепцій лідерства прилічують концепцію служіння Р. Грінліфа, [7, с. 23]. Лідерство-служіння, за Р. Грінліфом, може бути ефективним лише за наявності внутрішньої мотивації до служіння самого лідера, готовності кинути виклик повсякденній несправедливості та змінювати наявний порядок в інтересах людини [8, с. 54]. На думку науковців, лідерство пов'язано з ідеєю служіння усвідомленням відповідальності за свої дії та колектив, що має особливе значення для державної служби та публічного сектору, оскільки ідея служіння громадськості, дотримання публічних інтересів, має бути визначальною [9, с. 15–16].

Отже, *лідерство є ціннісним феноменом*, оскільки пов'язано з виявленням, формуванням і використанням соціально значимих і професійних цінностей у процесі комунікації *як основи життєдіяльності людей*. Поведінка лідера-керівника має бути демонстрацією *відданості цінностям*, що утворюють аксіологічне підґрунтя для людського розвитку і професійної діяльності на рівні організаційної культури. Визнання спільних цінностей в колективі, на погляд дослідників, є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати партнерство, розвивати стратегії діяльності [9, с. 15, 19].

Узагальнюючи ціннісно-смісловий зміст аксіологічних теорій лідерства, необхідно зауважити фундаментальне значення і мотиваційну роль цінностей в управлінській та організаційній культурі як аксіологічного інструменту ефективності лідерства. *Значущість і соціальна роль лідерства, відповідно до розглянутих ціннісних теорій лідерства, полягає у наступних теоретичних положеннях*: цінності складають серцевину управлінської організаційної культури, є її визначальною, системоутворювальною характеристикою, від якої залежить зміст цілей і функцій лідерства та методи їх практичної реалізації; цінності лідерства виконують сенсоутворюючу, орієнтаційну і комунікативну роль, визначають смисл і стратегічну мету соціальної і професійної діяльності, слугують етичною підставою взаємодії лідера зі своїми послідовниками, дотримання лідером загально визнаних соціальних цінностей, прояви щирості, відвертості, надійності і *зрозумілості викликають довіру послідовників, як основу ефективної комунікації* [8, с. 52]; цінності утворюють аксіологічне підґрунтя лідерства як ключові переконання, орієнтації, мотивації, референції, ставлення, що визначають найважливіші принципи сприйняття світу і життєдіяльності, етичні норми взаємовідносин у колективі, організаційна культура лідерства є проявом, демонстрацією і впровадженням ключових етичних, соціальних і професійних цінностей, що стають спільними для працівників у колективі, зумовлюють відповідні типи поведінки, ставлень, взаємин та діяльності, слугують певним тестом формування і зміцнення колективу, аксіологічним підґрунтям прийняття управлінських рішень [9, с. 41]; завдяки прихильності лідера і команди соціально значимим ціннісним орієнтаціям, у колективі спрощується система комунікацій, формується атмосфера взаємної довіри, підтримки, відповідальності й ініціативності, що значно підвищує ефективність і якість управління. На погляд дослідників, лідерство «пронизує» всі організаційні рівні управління, стає додатковим чинником досягнення спільної мети. [8, с. 53].

Розглянувши ціннісно-смісловий зміст провідних аксіологічних теорій лідерства, доцільно звернутись до *з'ясування ціннісних засад екзистенційної безпеки та змісту безпекових цінностей* в управлінській культурі як аксіологічного інструменту ефективності лідерства в умовах зростаючих небезпек і кризових ситуацій та подальшого повоєнного відновлення України.

Теоретичним фундаментом розроблення аксіологічної концепції лідерства в умовах зростаючих небезпек і екзистенційних загроз, постають наукові здобутки у сфері європейської філософії про сукупність екзистенціалів свідомості, на які спирається людина у своєму внутрішньому життєвому світі в критичних «межових» ситуаціях. Як феномен суспільної свідомості, екзистенційна безпека утворюється внаслідок осмислення і закріплення в культурі трагічного досвіду боротьби людства за збереження свого існування на підставі історично сформованих смислів життя, відповідних цінностей і потреб у безпеці [1; 12; 20].

Інтегральний смісловий зміст екзистенційної безпеки відтворює ціннісне ставлення людини до підтримання безпеки як загальної і необхідної умови існування людства [20; 21]. *Цінності екзистенційної безпеки* характеризуються як загально значимі феномени, що відтворюють здатність колективної свідомості протистояти загрозам людському існуванню, сприяють збереженню сталості свідомості в умовах деструктивного впливу екзистенційних загроз, спрямовують людську активність на попередження і подолання небезпек людському існуванню, стверджують відповідальний за безпеку людини, спосіб і стиль життя [12].

З погляду на безпековий контекст теми, доцільно схарактеризувати *особливості ціннісного змісту лідерства у структурах сектору безпеки і оборони і військових колективах в сучасних умовах*. Застосування засад лідерства в умовах війни і повоєнного відновлення в Україні, на погляд науковців, стає ключовим аспектом організації та координації ресурсів, стратегічному плануванні й прийнятті стратегічних рішень в умовах загрози безпеці, високого тиску та невідомості. Не менш важливою є наявність лідерів в повоєнний час, у процесі відновлення стабільності та забезпечення миру в країні [13, с. 52].

Акцентуючи увагу на потребі формування *нового стилю військового лідерства*, військові аналітики підкреслюють необхідність врахування євроатлантичних стандартів, прийнятих в арміях держав-членів НАТО, у яких військове лідерство ґрунтується на цінностях, традиціях, етиці поведінки, глибокому розумінні та неухильному дотриманні військової дисципліни та культури у військовому колективі [14, с. 46]. Враховуючи досвід вже наявних систем військового лідерства

країн-членів НАТО, на переконання В. Залужного, перед Україною стоїть актуальне завдання стосовно побудови власної системи лідерства з урахуванням національних та історичних особливостей [15, с. 8].

У дослідженнях підкреслюється, що лідерство визначається комплексом цінностей, які вказують напрямок та етичний стандарт дій лідера [13, с. 52]. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (далі – Доктрина), визначає *цінності військового лідера* як критерії прийняття особистих рішень, внутрішні вимоги, стимули, мотиви поведінки і прояву культури військовослужбовця у суспільстві та при виконанні професійних обов'язків, що характеризують цілісність і гармонійність його особистості, її активність у досягненні самореалізації, самовдосконалення, духовного і творчого саморозвитку у військовому середовищі, що надає можливість оцінювати дійсність та орієнтуватися в ній [21, с. 12].

Реалізуючись у поведінці як чинники, що визначають спрямованість активності людини, цінності набувають характеру ціннісних орієнтацій. За своєю суттю ціннісні орієнтації військовослужбовця відтворюють ментальні засади виконання професійного і військового обов'язку в кризових і небезпечних для життя умовах діяльності, визначають цілі, спрямованість інтересів, установки в сфері військової професійної діяльності та безпеки. Ціннісні орієнтації представників сіл безпеки і оборони, військових фахівців, виконуючи функцію соціокультурного коду професійної поведінки, мають забезпечувати стійкість психіки, необхідну в екстремальних небезпечних умовах діяльності і виконання військового обов'язку.

Формування, за допомогою системи військової освіти, ціннісних орієнтацій офіцера – лідера, які визначають адекватне мислення, антикризову поведінку і способи превентивної діяльності в небезпечних умовах та надзвичайних ситуаціях, утворюють підстави формування і підтримання належного психологічного стану військовослужбовців, є одним з ефективних шляхів лідерського впливу на професійну діяльність у підрозділах сил безпеки і оборони України. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України основними цінностями військових лідерів визначає честь, відвагу, відданість і братерство [21]. Аналізуючи визначені у Доктрині основні цінності військовослужбовців, науковці відзначають, що філософська рефлексія субстанційної квінтесенції зазначених цінностей зводиться до їх безумовної значущості для основних засад становлення, розвитку і утвердження української ідентичності військового лідера [11, с. 161].

Характеризуючи ціннісний зміст лідерства в умовах відстоювання незалежності та територі-

альної цілісності України, необхідно зауважити на формування у військового лідера національно-патріотичних цінностей, що виконують функцію згуртування і зміцнення нації, визначають сенс і мету її існування, спрямованість суспільного розвитку [22]. Важливе значення для військового лідерства мають військові етичні цінності, що виявляються у моральних чеснотах воїнів, такі як мужність, хоробрість, честь, гідність, шляхетність, дисциплінованість, відвага, відданість, відповідальність, вірність військової присязі тощо. Військове лідерство, на думку дослідників, вимагає опанування такими якостями ціннісної свідомості як професійна компетентність, швидка навчаємість, аналітичне, системне мислення, збереження державної таємниці, організованість, самоконтроль, нетерпимість до корупції, психологічна стійкість, професійне самовдосконалення тощо.

Внаслідок лідерського впливу в колективній свідомості мають формуватися ціннісні пріоритети, що відповідають потребам воєнного часу, вимогам захисту майбуття України, припускають спроможність адекватно мислити і приймати відповідальні професійні рішення в скрутних умовах виконання завдань за призначенням, підтримувати необхідний морально-психологічний стан підрозділу, зумовлювати життєстійкість, консолідацію і психологічну захищеність військового колективу.

В складних екстремальних ситуаціях, в умовах критичного зростання загроз життю людини, військовий лідер, поряд з необхідністю безумовного виконання військового обов'язку і завдання за призначенням, має керуватися ціннісними настановами, що зумовлюють збереження життя і здоров'я підлеглих. Від здатності лідера, як керівника військового колективу, усвідомлювати імовірні небезпеки та загрози, залежить життєздатність, психологічна стійкість та здатність військового колективу до виконання завдань за призначенням.

*Отже, опанування лідером знаннями про ціннісні орієнтації, які дозволяють поряд з виконанням базових лідерських функцій, підтримувати безпеку життя, усталений стан колективної свідомості, психологічну стійкість, захищеність ментального здоров'я послідовників, розглядається як аксіологічний інструмент і м'який засіб управлінського впливу, вимога і чинник лідерства в умовах екзистенційних загроз і небезпек для життя.*

**Висновки з дослідження.** Узагальнюючи, доцільно визначити базові ціннісні домінанти, що мають утворювати аксіологічне ядро культури безпеки у діяльності лідера в кризових умовах життєдіяльності, а саме: життєздатність, життєстійкість, упорядкованість і консолідація соці-

уму, згуртованість колективу; надійність систем життєзабезпечення і безпека життєдіяльності; адаптивність системи керування і забезпечення безпеки; передбачуваність загроз і здатність попередження небезпек, усебічна захищеність життя і здоров'я людини в надзвичайних ситуаціях; відповідальність за підтримання безпеки життєдіяльності у колективі та наслідки власної діяльності [21, с.44].

Таким чином, теоретичне розв'язання проблеми аксіологічних засад лідерства дозволяє виявити додаткові внутрішні джерела руху українського суспільства в напрямі утвердження і розширення соціокультурного простору безпеки в умовах війни і подальшого повоєнного відновлення, оптимізувати функціонування соціокультурних механізмів, зокрема лідерства, що організують і спрямовують активність людської діяльності у відповідальне і безпечне річище в кризових умовах життєдіяльності. Подальші дослідження аксіологічних проблем лідерства в контексті безпеки і збереження людського життя, дозволять поглибити знання про етичні засади утворення соціокультурного простору безпеки.

#### Література

1. Пирожков С., Хамітов Н. Розвиток українського народу в часи екзистенційної війни і повоєнного відновлення. *Вісник Національної академії наук України*. 2025. № 5. С. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.05.011>.
2. Ананьїн В., Горлинський В. Суспільство ризику: соціокультурний вимір безпеки. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2023. Вип. 2(178). Том 1. С. 34–50. DOI: <https://doi.org/10.35423/2078-8142.2023.2.1.2>.
3. Hodgkinson C. *Philosophy of Leadership*. Oxford : B. Blackwell, 1983. 247 p. URL: [https://archive.org/details/isbn\\_0631130829/page/n3/mode/2up](https://archive.org/details/isbn_0631130829/page/n3/mode/2up).
4. Fairholm G. W. *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*. N.Y. : Praeger, 1991. 264 p. URL: <https://archive.org/details/valuesleadership0000fair>.
5. Kuczmariski S., Kuczmariski Th. *Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity*. NJ : Prentice Hall, 1995. 304 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Values\\_Based\\_Leadership.html?id=rMCAAACAAG&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Values_Based_Leadership.html?id=rMCAAACAAG&redir_esc=y).
6. Covey S. «Principle Centered Leadership» Simon and Schuster, 1992. 334 p. URL: <https://cdn.bookeekey.app/files/pdf/book/en/principle-centered-leadership.pdf>.
7. Бойко О. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. Євенок, 2020. 667 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko\\_O.V.\\_Monografy.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf).
8. Нестуля С., Нестуля Н., Кононець О. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 592 с. URL: [https://odnb.odessa.ua/vnn/book/14424?utm\\_source=chatgpt.com](https://odnb.odessa.ua/vnn/book/14424?utm_source=chatgpt.com).

9. Бізо Л. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs%20/%d0%a0%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%be%d0%ba.pdf>

10. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/3665>.

11. Пучков О., Уваркіна О. Феномен воїнського етосу: соціально-філософська рефлексія. *Вісник Львівського університету*. 2022. Вип. 29, С. 158–164. DOI: <https://doi.org/10.30970/PHS.2022.29.16>.

12. Ананьїн В. О., Горлинський В. В. Концептуальні основи лідерства як парадигми управління у кризових умовах життєдіяльності. *Вісник Львівського університету. Серія: філос.-політ. студії*. 2025. Вип. 61. С.11–17. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.61.1>.

13. Марова С. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. Вип. 2(6), 2024. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-2-6>.

14. Алещенко В., Осьодло В. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Зб. наук. праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ № 1(80)*, 2024. С. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48>.

15. Залужний В., Назаров В., Гришук Р. Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Military Science*. Vol. 1. No. 1. 2023. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01>.

16. Терещенко С. В. Цінності моральності як основа розвитку етичного лідерства. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка*. 2024. № 2. С. 83–88. URL: <https://magazine.mdpu.org.ua/index.php/nv/article/view/3310/3727>.

17. Kovalchuk H. Social leadership of the university in implementing social inclusion and community cohesion. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 19 2025. С. 61–77. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-61-77>.

18. Тіхонов Г. М., Золотов А. В., Кир'янова О. В. Еволюція концептуальних підходів до розвитку військового лідерства: досвід збройних сил держав НАТО та України. «Національні інтереси України»: науково-практичний журнал. 2024. № 5(5). 2024. С. 140–152. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5\(5\)-140-152](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152).

19. Цепінь В. Аналіз атрибутів інтелекту військового лідера у міждисциплінарних дослідженнях. *Молодь і ринок*. № 2 (234). 2025. С. 130–134. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.322315>.

20. Ананьїн В., Горлинський В. Безпека людського існування в модусах екзистенційної філософії

та феноменології. *Вісник Львівського університету*. 2025. Вип. 58. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.1>.

21. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, Генеральний штаб ЗС України (2020) (Україна). URL: [https://kzmi.mil.gov.ua/images/stories/public\\_info/Doktryna\\_rozvytku\\_vysokovo\\_ho\\_liderstva\\_v\\_ZSU.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://kzmi.mil.gov.ua/images/stories/public_info/Doktryna_rozvytku_vysokovo_ho_liderstva_v_ZSU.pdf?utm_source=chatgpt.com).

22. Стратегія національно-патріотичного виховання затверджена Указом Президента України від 18 травня 2019 року № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019/print>.

#### Анотація

**Ананьїн В. О., Горлинський В. В. Аксиологічна рефлексія концепції лідерства в умовах екзистенційних загроз і кризових ситуацій.** – Стаття.

У статті обґрунтовано аксіологічний підхід до лідерства як концепції управління в умовах екзистенційних загроз, кризових і надзвичайних ситуацій. Показано, що в обставинах жорсткого воєнно-політичного протистояння у центрі Європи та необхідності подальшого повоєнного відновлення України, питання щодо аксіологічних засад лідерства, як соціального інструменту і м'якого управлінського впливу на стан колективної безпеки, набуває особливого значення і потребує зосередження уваги науковців і освітян. Обґрунтовано погляд на аксіологічну концепцію лідерства як сукупність ціннісних імперативів, настанов та орієнтацій щодо розв'язання практичних завдань соціального управління в кризових і небезпечних ситуаціях на ціннісних основах виконання військового і професійного обов'язку, відповідальності за збереження життя і турботи про безпеку суспільства. Доведено, що за своєю суттю ціннісні орієнтації представника сил безпеки і оборони держави відтворюють ментальні засади виконання професійного і військового обов'язку в кризових і небезпечних для життя умовах діяльності, цілі, спрямованість інтересів, установки в сфері військової професійної діяльності, особистості та колективної безпеки. Опанування лідером аксіологічними компетентностями, які дозволяють поряд з виконанням базових лідерських функцій, підтримувати безпеку життя, усталений стан колективної свідомості, психологічну стійкість, захищеність ментального здоров'я послідовників, розглядається як аксіологічний інструмент і м'який засіб управлінського впливу, вимога і чинник лідерства в умовах екзистенційних загроз і небезпек для життя. Зауважено, що в умовах війни, питання аксіологічних засад лідерства як регулятивного інструменту підтримання національної безпеки і озброєного відстоювання інтересів держави, набуває значущості та потребує зосередження уваги науковців і освітян, зокрема в сфері військової освіти.

**Ключові слова:** аксіологія, безпека, екзистенційна загроза, кризова ситуація, лідерство, освіта, цінність, управління.

### Summary

**Ananin V. O., Horlynskyi V. V. Axiological Reflection on the Concept of Leadership in Conditions of Existential Threats and Crisis Situations. – Article.**

The article substantiates the axiological approach to leadership as a management concept in conditions of existential threats, crisis and emergency situations. It is shown that in the circumstances of a fierce military-political confrontation in the center of Europe and the need for further post-war reconstruction of Ukraine, the issue of the axiological principles of leadership as a social instrument and soft managerial influence on the state of collective security acquires special importance and requires the focus of attention of scientists and educators. The view on the axiological concept of leadership as a set of value imperatives, guidelines and orientations for solving practical problems of social management in crisis and dangerous situations on the value basis of fulfilling military and professional duty, responsibility for preserving life and concern for the safety of society is substantiated. It has been proven that, in essence, the value orientations of a representative of the

state's security and defense forces reproduce the mental principles of performing professional and military duty in crisis and life-threatening conditions of activity, goals, direction of interests, attitudes in the field of military professional activity, personal and collective security. The mastery of axiological competencies by a leader, which, along with the performance of basic leadership functions, allow maintaining the safety of life, a stable state of collective consciousness, psychological stability, and the protection of the mental health of followers, is considered an axiological tool and a soft means of managerial influence, a requirement and factor of leadership in conditions of existential threats and dangers to life. It is noted that in conditions of war, the issue of the axiological principles of leadership as a regulatory instrument for maintaining national security and armed defense of the interests of the state becomes significant and requires the focus of attention of scientists and educators, in particular in the field of military education.

*Key words:* axiology, security, existential threat, crisis situation, leadership, education, value, management.

Дата першого надходження статті до видання: 12.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.05.2026