

УДК 33+316.46

**ДЗВІНЧУК Д. І.,**

доктор філософських наук, професор,  
директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління  
(Івано-Франківськ, Україна)

**ЛЮТИЙ М. О.,**

магістр інж., здобувач магістерського ступеня з державного управління  
(Івано-Франківськ, Україна)

**ПЕТРЕНКО В. П.,**

доктор економічних наук, професор,  
директор Інституту післядипломної освіти  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
(Івано-Франківськ, Україна) E-mail: fuid@ua.fm

---

## **ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ І НЕОБХІДНІ ЗМІНИ В МОДЕЛЯХ ЛІДЕРСТВА**

*За результатами аналізу доцільних і необхідних змін у відомих моделях лідерства, створених авторами на основі трикритеріальних лінійних, площинних і просторових моделей, продемонстровано необхідність удосконалення останніх у напрямку задоволення викликів епохи інтелектуальної економіки. Встановлено необхідність і обґрунтовано доцільність внесення таких змін, які б відповідали вимогам і особливостям нової епохи, а також новим цінностям інтелектуалізованого суспільства, яке вимагає інтелектуалізованого управління і лідерства. Обґрунтовано також можливість і доцільність комплексного використання для побудови інноваційної просторової моделі інтелектуального лідерства таких феноменів психологічно-інтелектуальної взаємодії особистостей, як синтелектика, синархія і синергія. Запропонована просторова модель лідерства, в порівнянні із відомими моделями проаналізовано її потенційні переваги і гіпотетична корисність використання, рекомендовані найбільш перспективні сфери використання, сформульовані основні напрями і завдання з подальших досліджень і оцінок.*

***Ключові слова:** економіка, управління, лідерство, модель, зміни, інтелект, група, синтелектика, синархія, синергія, трансформація, ресурси, результат.*

**Постановка проблеми.** Формування і постійний розвиток знань, кваліфікацій, вмінь, стилів поведінки і т. п., необхідних успішним лідерам будь-яких організованих груп людей, є тим процесом, який, по-перше, підлягає постійним змінам в напрямку удосконалення, а, по-друге, ніколи не стане досконалим і не досягне омріяного ідеалу.

Свідченням цього виступає вся історія розвитку теоретичних основ і моделей практичного лідерства в загальному потоці наук про менеджмент, до яких в своїх працях звертались і автори, яких сьогодні називають класиками менеджменту, і відомі сьогодні в своїх країнах науковці, і молоді дослідники, яким необхідно удосконалювати та розвивати позитивні результати напрацювань своїх попередників. Адже, із змінами епох і людей з необхідністю підлягають змінам і відомі моделі лідерства, що робить актуальним і доцільним

---

Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства

питання пошуку інноваційних рішень таких моделей, які б відповідали вимогам і умовам нової економіки – економіки інтелекту, знань та інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальний тренд змін в розвитку моделі лідерства від точкової моделі абсолютної концентрації влади типу «Держава – це Я» [1] та ранніх моделей лінійних континуумів Курта Левіна (Lewin, K.) [2], Ренсіка Лайкерта (Likert, R.) [3], Танненбаума-Шмідта (A. Tannenbaum – W.H. Schmidt) [4] та ін, було продовжено появою площинних моделей, які в різних варіантах були запропоновані Р. Блейком і Дж. Моутон (Blake, R. & Mouton, J.) [5], П. Херсі і К. Бланшаром (Hersey, P. & Blanchard, K.H.) [6], Ф. Е. Фідлером (Fiedler, F. E.) [7], Дж. Адайром (Adair, J. E.) [8], П. Костенбаумом (Koestenbaum, P.) [9] та ін.

У 1967 році Дж. Реддінгом (Redding, W. J.) була запропонована площинно-просторова модель [10], в якій традиційні площинні моделі були диференційованими за критерієм ефективності. Наступна поява просторових моделей В. Петренка [11; 12], К. Перехуди (K. Perechuda) [13], О. Кузьміна і Н. Гладунського [14] передували більшості із сьогодні відомих просторових моделей, які в першому десятилітті ХХІ століття отримали динамічний і багатовекторний розвиток в працях багатьох дослідників з різних країн [для прикладу: 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21].

У 2002 році в США з'явилась робота з підсумками досліджень щодо детермінації бажаних зразків поведінки лідерів, виконаних протягом другої половини ХХ століття. В результаті порівняння авторами дослідження неефективних і ефективних зразків лідерства ними були виділені три поведінкових критерії лідерів, які, на думку дослідників, є найбільш необхідними для успішних лідерів. До цього переліку ними були включені критерій забезпечення виконання завдання, налагодження позитивних стосунків з підлеглими, вміння організовувати їх спільну діяльність [15]. Цього ж таки року в результаті дослідження генези поступального розвитку відомих моделей лідерства та інтерпретації останніх за геометричними ознаками (точка, лінія, площина, простір) автор роботи [22] прийшов до висновку, що оптимальною моделлю опису і аналізу поведінки успішних лідерів слід вважати трикритеріальну просторову модель, зразок якої за критеріями «здатність», «надійність» і «некористолюбність» описано ще в Біблії [23, с. 75].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Слід вказати, що більшість відомих на сьогоднішній день розробок моделей лідерства також ґрунтуються на запропонованих їх авторами тріадах критеріїв, на виконання чи на досягнення яких повинні, на їх думку, орієнтуватись лідери для досягнення успіху. Серед них, для прикладу, в порядку часу появи пропонувались наступні моделі з орієнтацією лідерів на:

- завдання, команду, індивідуума [8] – (1973 р.);
- завдання, стосунки з людьми, особисті інтереси [12] – (1995 р.);
- знання, команду, індивідуума [13] – (2000 р.);
- завдання, відносини, співучасть [14; 15] – (2002 р.);
- цінності, вплив, ефективність [16] – (2003 р.);

здатність, лідерство, особисту ефективність [17] – (2007 р.);  
ідеї, відносини з людьми, структуру [18] – (2010 р.);  
групаду, індивідуума, власну особистість [19] – (2011 р.);  
уяву, мудрість, відвагу [20] – (2012 р.);  
дії, вплив, досвід [21] – (2012 р.), і т. д.

Цілком очевидним є той факт, що перелік подібних критеріїв та їх потрійних комбінацій можна продовжувати з отриманням все нових і нових моделей. Недаремно ще у 1948 р. Р. Стогділ (Stogdill, R. M.), досліджуючи особистісні фактори лідерства, порівняв результати і рекомендації понад 100 досліджень інших авторів та встановив, що людина не може стати ефективним лідером тільки тому, що володіє набором певних здібностей чи характеристик [24]. Тобто, успіх лідера визначається не тільки рисами і характеристиками лідера, а й багатьма іншими чинниками. Для прикладу, враховуючи твердження експертів У. Бенніса (Warren G. Bennis) і Р. Томаса (Robert J. Thomas), які стверджують, що на формування лідерів прямим чином впливають епоха та її цінності [25], слід вказати, що в епоху динамічного розвитку економіки знань до числа цих впливових чинників долучаються оновлені соціальні цінності, нові знання, інноваційні технології і т. п., які ще не знайшли свого відображення у широко відомих на сьогоднішній день моделях лідерства,

**Мета дослідження** полягає в пошуку і обґрунтуванні інноваційної моделі лідерства, якою у найбільш узагальненому вигляді концентрувались би одночасно як риси і характеристики лідера, так і його послідовників з позицій і умов забезпечення їх спільної ефективної поведінки з досягнення позитивних результатів в середовищі інтелектуальної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Для кінця ХХ і початку ХХІ століття характерним трендом в дослідженні проблем лідерства в менеджменті стали аналіз, пошук і пропозиція можливостей удосконалення та практичного використання ефективних інноваційних моделей лідерства.

Однак, до останнього часу нові критерії і рекомендації щодо удосконалення моделей лідерства, які були б орієнтовані на задоволення потреб і викликів постіндустріальної, інформаційної або інтелектуальної економіки, нових цінностей і вимог епохи і суспільства економіки знань, ще не запропоновані.

У зв'язку з цим, звернемо увагу на той факт, що у більшості приведених вище критеріїв моделей успішного лідерства взагалі відсутній такий критерій, як «інтелект» лідера та його послідовників. Усвідомлення того факту, що для забезпечення виконання завдання і досягнення цілі лідер, як мінімум, повинен бути розумним (знання, досвід, здатність, цінності, ідеї, уява, мудрість тощо) визнавалось як даність і не вимагало доказів наявності у лідера саме цього критерію. Динамічні зміни стану інтелектуалізації сучасного суспільства мотивували автора дослідження [26] сформулювати тезу «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління», яка, з очевидною необхідністю, вимагає розширеного трактування її другої складової у вигляді «інтелектуалізоване управління, менеджмент і лідерство». В цьому контексті

слід вказати, що ще у 1965 році в статті «Виклики для інтелектуального лідерства в менеджменті» Гарольд Кунц (Koontz, Harold) писав, що «Менеджмент це мистецтво, яке вимагає швидкого, різностороннього та соціально орієнтованого інтелекту» [27]. При цьому, одним із найбільш проблемних викликів розвитку інтелектуального лідерства на той час автор цієї книги вважав відсутність відповідних «управлінських винаходів».

Відсутність таких винаходів в сфері інтелектуального лідерства і сьогодні залишається актуальною проблемою, не дивлячись на те, що кількість досліджень і публікацій їх результатів за цим напрямком протягом останнього часу різко зросла.

Для впорядкування досліджень за напрямком інтелектуального лідерства насамперед слід визначитись із уточненням дефініції цього поняття.

Як стверджують автори програми підготовки магістрів з інтелектуального лідерства, «... інтелектуальне лідерство означає щось набагато більше, ніж засвоєння думок вчених і богословів або генерації своїх власних ідей. Інтелектуальне лідерство означає вести інших людей до мислення по-християнськи» [28]. На думку ж проф. Аманди Гудол (Amanda H. Goodall), інтелектуальні лідери це «... ті, хто ведуть інтелектуалів. Великі вчені можуть бути лідерами думки, але лідерство - це ієрархія і реальна влада» [29]. Можна прийняти і запропоноване в [30] трактування цього феномену як «... здатність формувати розуміння інших у спосіб який викликає інтерес, інформує і надає підтримку; здатність впливати на дії і думки інших».

Таким чином, інтелектуальне лідерство означає не тільки і не стільки володіння особою тим чи іншим обсягом знань, скільки здатність цієї особи впливати на думки і дії інших людей, вести їх за собою.

Слід уточнити, що версії перекладу англomовного виразу *intellectual leadership* може бути представлена двома варіантами:

- інтелектуальне лідерство як лідерство професійного інтелекту особистості серед людей, які наділені аналогічними інтелектуальними можливостями в певній сфері людських знань і досвіду (професор університету – інтелектуальний лідер у певній галузі науки і/або навчання, інженер-винахідник – інтелектуальний лідер у генеруванні нових технічних рішень, лікар-інноватор – інтелектуальний лідер у інноваційних методах лікування тощо);

- інтелектуальне лідерство як лідерство особистості в групі людей з впливом на інтелект останніх власним інтелектом, поведінкою, ідеями, рішеннями і досягненнями, мотивуючим і надихаючим прикладом.

Отже, якщо в першому випадку сила інтелектуального лідерства спрямована на генерування нових ідей, технічних, технологічних і соціальних рішень або товарів, то в другому – на інтелект і поведінку групи інших людей як рефлексію останніх на інтелектуальні впливи їх лідера.

Тобто, якщо в першому випадку інтелект лідера спрямований на вирішення певних специфічних, професійних інтелектуальних задач, то в другому – на діяльність і поведінку інших людей – членів колективу, групи

послідовників, команди однодумців і т. п.

Тому, термін «інтелектуальне лідерство» з позицій науки про управління і менеджменту слід трактувати як здатність особистості звертатись до інтелекту своїх послідовників і впливати на них з використанням для цього власного інтелектуального потенціалу, інтелектуальних зусиль, продуктів і впливів з метою спрямування їх ресурсів і зусиль в необхідному спільній справі напрямку.

Однак, авторами більшості відомих моделей лідерства пропонуються тільки такі орієнтири або критерії поведінки, які повинні трактуватись іншими людьми (об'єктами лідерських впливів) в якості прикладу для наслідування, залишаючи самому лідеру можливість обрання того чи іншого стилю чи технології управління, манери власної поведінки чи інструментів впливу на інших людей. При цьому, на сьогоднішній день практично відсутні рекомендації щодо залучення до взаємної дії в цьому процесі інших людей – об'єктів впливу лідера.

При цьому слід зауважити, що особистий приклад не завжди є гарантією успішного наслідування, не для всіх виступає достатньо впливовим інтегруючим або мотивуючим чинником, не для всіх є стимулом до активного використання і проявів своїх недовикористаних або не витребуваних інтелектуальних ресурсів тощо.

Так, запропонована в [31] модель «інтелектуального керівника» виділяє три складові інтелекту керівника: творчий, особистісний, соціальний. Однак, і в цій моделі відсутні вказівки і рекомендації щодо можливостей їх використання для впливу на інших людей якимсь іншим чином ніж тільки «захоплюючим» і «надихаючим» прикладом.

Автор статті [32] про лідерство, орієнтоване на знання, стверджує, що таке лідерство «... формується на основі тісної «взаємоспівдії» базової тріади професійних компетенцій КМ (Knowledge Management), ІТ (Information Technology) та HR (Human Resources) лідерів-фахівців». При цьому, однак, автор чільну роль в КМ-лідерстві відводить тільки «фахівцю з управління знаннями», який інтегрує «... команди ключових, ІТ, HR і предметних фахівців...» [32, с. 91], а вплив КМ-орієнтованого лідерства розповсюджує, окрім людських, ще й на «ринкові та структурні авуари», які за своєю природою не можуть виступати об'єктами лідерських впливів.

Отже, перед нами постає завдання запропонувати таку модель лідерства, яка б одночасно враховувала як інтелектуальний потенціал лідера, так і всіх його послідовників, рекомендувала б манеру, стиль чи технологію їх взаємодії в процесі спільної діяльності, а також дозволяла б отримувати кращі результати цієї взаємодії більш ефективним шляхом і т. п.

Цьому завданню в найбільшій мірі відповідає запропонована в [33] та розвинута і апробована в [34; 35] технологія соціального управління, названа її авторами 3S-технологією, в основі якої лежить комплексне використання трьох феноменів інтелектуальної взаємодії людей, а саме: *синтелектики*, *синархії* і *синергії*.

Синтелектика – модель інтелектуальної взаємодії індивідів та їх груп, якими внаслідок цього через механізм напрацювання колективних знань утворюється суспільний інтелект [36];

Синархія – в прототипічному розумінні цього слова [від грец. *συναρχία* (syn) разом, (archie) влада], а в сучасному трактуванні – модель збалансованого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання зусиль на основі концепту залучення до участі в процесах управління всіх зацікавлених в досягненні спільного результату [37] або «... гармонізована, органічна система співбуття людей, що ґрунтується на природних законах і принципах, за якими всі й усе мають своє місце й призначення та служать фундаментом гармонії – Ладу» [38];

Синергія – [від грец. *συνεργία* (syn) разом; (ergos) дія] – ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів (в нашому випадку інтелектів індивідів та їх груп) результат їх дії суттєво переважає результати від кожної окремої складової у вигляді простої їх суми [39].

При цьому слід зауважити, що на цілком слушну думку автора роботи [36] «синергетика ... представляє собою, по суті, прояв закону синархії у феноменальному світі», тобто світі, в якому ми живемо, світі щільної матерії, світі, який ми сприймаємо нашими органами чуття. В такому разі необхідно визнати, що синархія, в свою чергу, також є проявом або наслідком синтелектики, так як остання, на нашу думку, є необхідною умовою і технологічним підґрунтям виникнення у колективного інтелекту потреби і мотивів участі в співуправлінні [40].

Таким чином, трансформація індивідуальних і групових інтелектів за ланцюжком синтелектика – синархія – синергія, будучи інноваційною технологією управління груповою діяльністю, вимагає як від лідера, так і від учасників групи спільних дій в мисленні і генеруванні ідей, в прийнятті і виконанні рішень, в прагненні і досягненні синергетичних ефектів.

Цілком очевидно, що для успішного використання управлінської технології 3S будь-якому лідеру (керівнику) слід не тільки усвідомити суть названих вище феноменів, а й оволодіти мистецтвом їх використання в режимі впливу на інших людей – інтелектуального або синтелекто-синархо-синергічного лідерства.

При цьому, протиставлення в роботі [41] визначень «традиційний лідер versus синергетичний лідер», автори якої вважають, що «... зусилля повинні бути спрямовані не на управління системою, а на створення тих умов, при яких система, можливо сотворить «чудо», підтверджує, що саме синтелектика і синархія виступають інструментами, які необхідні для створення чуда – отримання ефекту синергії.

Однак, якщо в [33; 34; 35] технологія соціального управління 3S представлена у вигляді простої послідовності виконання об'єктом лідерських впливів (групою людей) актів спільного мислення, участі у спільному управлінні і спільному отриманні синергетичного результату, то для суб'єкта генерування цих впливів – лідера (керівника) групи – ця послідовність повинна

бути трансформована в інноваційну модель лідерства на основі:

- по-перше, усвідомлення останнім синтелекто-синархо-синергетичних цінностей і орієнтирів;
- по-друге, умілого використання відповідних прийомів впливу і взаємодії із своїми підлеглими або послідовниками.

Модель інтелектуального лідерства на основі синтелекто-синархо-синергетичного комплексу орієнтирів і прийомів інтелектуальної взаємодії групи людей (лідер - послідовники) може бути представлена з використанням традиційної трикритеріальної стереометричної моделі (Рис. 1), де за відповідними осями ординат розташовані не поведінкові орієнтири або бажані характеристики лідера, а цілі і прийоми його інтелектуальної взаємодії з веденими членами групи.

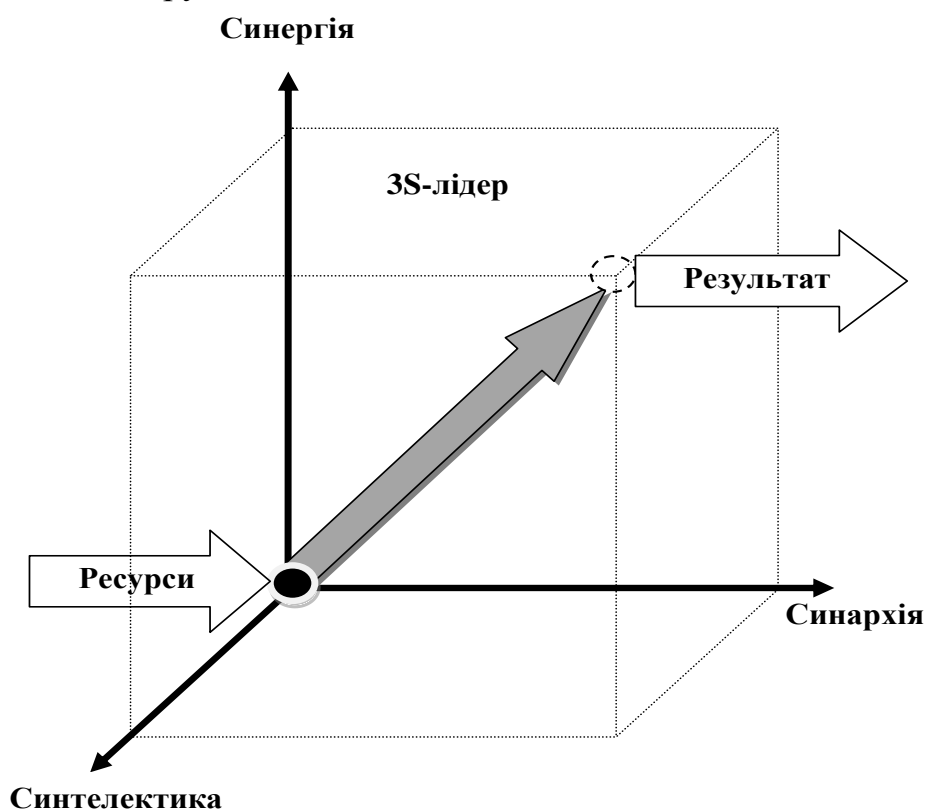


Рис. 1 Просторова модель інтелектуального 3S-лідерства на основі комплексу феноменів синтелектики, синархії і синергії

Представлена модель і відповідний стиль лідерства дозволяє не тільки керівнику, а й іншим носіям інтелекту в групі внести свій інтелектуальний внесок у генерування, розповсюдження і використання нових знань, ідей, пропозицій, рішень, планів, програм, стратегій і т. п. в будь-якій сфері людської активності (академічній, політичній, громадській тощо).

Слід зауважити, що запропонована модель описує не стиль лідерства і не поведінку лідера, як приклад для наслідування, а комплекс ціннісних критеріїв і одночасно технологічних прийомів лідера з організації системної інтелектуальної взаємодії всіх індивідів у групі, внаслідок якої відбувається

Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства

інтеграція, мотивація і стимуляція колективного інтелекту до пошуку і досягнення умов «чуда» синергічності з отриманням відповідного синергетичного результату.

Таким чином, інтелектуальний лідер, діючи згідно запропонованої моделі лідерства і дотримуючись балансу між її критеріями та інструментами, створить саме ті умови, «... при яких система, можливо сотворить «чудо» [41], тобто коли встановлені ним для всіх членів групи орієнтири і прийоми спільного мислення і спільного управління дозволять кожному внести свій інтелектуальний внесок в загальний інтелектуальний потік формування і досягнення групою синергетичного результату.

У цьому випадку вираз «організована синергія», вжитий автором роботи [42], є найбільш зручним для констатації факту виникнення в групі атмосфери «управлінської», а ще точніше – «лідерської синергії», в результаті якої всі члени групи *стають «співлідерами», а не виконавцями.*

Аналізуючи перелік приведених раніше критеріїв успішного лідерства за моделями [8; 12 – 21], неважко прийти до цілком очевидного висновку, що більшість із них є нічим іншим, як складовими узагальнених векторів запропонованої моделі. Адже, до вектору досягнення синергії і синергетичного результату відносяться, без сумніву, такі критерії відомих моделей як завдання [8; 12; 14], дії [21], ефективність [16; 17], здатність [17]. Аналогічним чином вектор «синархія» узагальнює такі критерії, як команда [8; 13], громада [19], стосунки і відносини [12; 14; 15; 18], співучасть [14;15], вплив [16; 21], лідерство [17], тобто те, що орієнтує лідера на людей, їх потенціал та інтереси, а людей на взаємодію з лідером. Що ж до вектору «синтелектика», то використання в процесі спільного мислення знань [13], досвіду [21], мудрості [20], ідей [18], уяви [20], відваги [20] всіх без виключення членів групи слід вважати найголовнішою перевагою і досягненням епохи економіки знань – створенням умов для формування, виникнення і використання суспільного, інтегрального, синтетичного, колективного і т. п. інтелекту.

Хоча, з першого погляду, в цій моделі не знаходять використання такі орієнтири лідерства, як індивідуум [8; 13; 19], власна особистість [19], особиста ефективність [17], особисті інтереси [12], ми вважаємо, що запропонована тріада векторів моделі виступає своєрідним «абсорбером» всіх інших можливих індивідуальних і групових характеристик людей.

Таким чином, запропонована модель інтелектуального лідерства є інструментом, який одночасно рекомендує найбільш узагальнені орієнтири групової діяльності в умовах інтелектуалізованого суспільства, економіки, праці і т. д., а також процеси і практичний інструментарій лідерства у вигляді необхідних знань, цінностей, навичок, вмінь і ноу-хау інтелектуального лідера. Уміле використання лідером потенціалу цієї моделі сприятиме виникненню інтелектуальної синергії як наслідку організаційної інтеграції (синтелектика) і групової мотивації (синархія) потенціалу людських ресурсів організації (групи).

Універсальність запропонованої моделі інтелектуального лідерства полягає в тому, що прояви явищ синтелектики, синархії і синергії є можливими



і притаманними будь-яким організованим людським спільнотам незалежно від їх цілей, сфер діяльності, форм організації і власності, масштабів і розташування і т. п. Однак, найбільш вагомий потенціал результативності інтелектуального лідерства за запропонованою моделлю може і повинен проявитись в сферах державного управління і місцевого самоврядування.

Підкреслимо, що 3S-технологія була запропонована її авторами для удосконалення управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем, а її використання органами державного управління і місцевого самоврядування та їх керівниками має більший потенціал корисності у зв'язку з тим, що останні повинні виступати в ролі інтелектуальних лідерів, які об'єднують інтелект для гармонізації інтересів і встановлення цілей всіх залучених в процеси стратегічного планування економічного і соціального розвитку представників влади, бізнесу, науки і громадських організацій.

Наявність певних позитивних ефектів навіть від часткового використання елементів 3S-технології для управління процесами трансформування регіональною суспільною системою наявних в її розпорядженні ресурсів у соціальні, економічні і екологічні результати сталого розвитку (Рис. 1) отримало підтвердження в [43]. Незаперечною ж умовою належного і успішного використання управлінської 3S-технології виступає рівень усвідомлення діючими лідерами ієрархії органів державного управління і самоврядних територіальних громад України доцільності і ефективності використання в сучасних умовах запропонованої вище моделі інтелектуального лідерства, яку можна назвати моделлю 3S-лідера.

**Висновки.** В епоху економіки знань інтелектуальне лідерство є незаперечно необхідним елементом мистецтва якісного, результативного і ефективного управління суб'єктами управлінської активності соціально-економічних систем будь-якого призначення, масштабу і сфери життєдіяльності суспільства.

Запропонована на основі комплексного використання лідером феноменів синтелектики, синархії і синергії модель 3S-лідерства є інноваційним інструментом впливу на інших людей, який, згідно з відомою категоризацією, слід віднести до моделей лідерства – найбільшої категорії створених протягом останніх 150 років теорій ефективного лідерства [44]. При цьому, модель 3S-лідерства, будучи близькою до «психологічно інтегрованої моделі лідерства» Дж. Скулера (James Scouller), яку її автор розглядає як «відносно новий погляд на лідерство» [45], на відміну від всіх відомих моделей об'єднує як внутрішній психологічний ресурс лідера, так і аналогічні ресурси членів його групи.

Гіпотетичний потенціал корисності запропонованої нами моделі для лідера, групи його прямого впливу (відділу, підрозділу, установи, організації, підприємства, територіальної громади, галузі, регіону і т. д.), а також для суспільства загалом є досить високим, що, однак, потребує виконання додаткових досліджень і оцінок.

**Напрямок подальших досліджень.** Дослідження і оцінка корисності, результативності і ефективності практичного використання моделі 3S-лідерства

вимагає розробки відповідного набору лідерських прийомів та інструментів, апробації останніх в процесах практичного управління організованими групами людей, ідентифікації зв'язку між отриманими цими групами результатами і використаними рекомендаціями.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макарчук В. С. *Історія держави і права зарубіжних країн* / В. С. Макарчук // [Електронний ресурс] *Держава і право.* – Режим доступу : <http://uris.org.ua/istoriya-gosudarstva-i-prava-zarubezhnyh-stran>
2. Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*: 271–301.
3. Likert R. *New Patterns of Management* / Rensis Likert. – McGraw-Hill Inc., US, 1961. - 279 p.
4. Tannenbaum A. and Schmidt, W.H. "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May-June 1973, p.p. 178-180
5. Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
6. Hersey, Paul; Blanchard, Ken; Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
7. Fiedler, Fred E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc.
8. Adair, J.E. (1973), "Action-Centred Leadership". McGraw-Hill, London.
9. Koestenbaum, P. (1991) *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders, New and Revised Hardcover* – Jossey-Bass Inc., Publishers.- 369 p.
10. Redding, W.J. *The 3-D Management Style Theory. A Typology Based On Task and Relationships Orientations* / W.J. Redding // [Електронний ресурс] *Training and Development Journal*. (8-17). – Режим доступу : <http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Mgmt-Style-Theory.pdf>
11. Петренко В. П. *До створення тривимірної моделі можливих стилів керівництва робочими групами* / В. П. Петренко // *Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету.* – Івано-Франківськ: Державний технічний університет нафти і газу, 1995. - с. 57.
12. Петренко В. П. *Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону* // *Наукові доповіді міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів».* – Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів: 1997. Ч.2. – С.125-132.
13. Perechuda K. *Kod genetyczny menedżera* / Kazimierz Perechuda // *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego.* – Chrzanów: WSPM. – 2000. - S. 157-162.
14. Кузьмін О. Є. *Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів* / О. Э. Кузьмін, В. Н. Гладунський // *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю* (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2002. - С.306-314.
15. Yukl, G., Gordon, A., and Taber, T., *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half-century of behavior research.* *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. IX (1), 15-33. 2002
16. Batty S. *Three-Dimensional Leadership - the balanced approach* / Simon Batty // [Електронний ресурс] *Maple Associates Ltd.* – Режим доступу : <http://mapleassociates.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Model-Of-Leadership-Style.pdf>

[content/uploads/2011/07/3DLPaper.pdf](http://content/uploads/2011/07/3DLPaper.pdf)

17. *Developing the 3-dimensional Leader* [Електронний ресурс] *Fast Company & Inc.* – Режим доступу : <http://www.fastcompany.com/919288/developing-3-dimensional-leader>

18. Brenegar E. *7 Virtues of the 21st Century Organization* / Ed Brenegar [Електронний ресурс] *Leading Questions.* – Режим доступу : [http://edbrenegar.typepad.com/leading\\_questions/2010/04/7-virtues.html](http://edbrenegar.typepad.com/leading_questions/2010/04/7-virtues.html)

19. Scouller, J. (2011). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill.* Cirencester: Management Books 2000.

20. Konorti, E. *The 3D Transformational Leadership Model* / Eli Konorti // *The Journal of American Academy of Business, Cambridge* \* Vol. 14 \* Num. 1 \* September 2008. – С. 10-20 (С. 16) <http://amsconsulting.ca/articles/Transformational%20Leadership.pdf>

21. Friedman J. *Three Dimensions of Leadership* / John Friedman // [Електронний ресурс] "The Huffington Post". – Режим доступу : [http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/sustainability-leadership\\_b\\_1213236.html](http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/sustainability-leadership_b_1213236.html)

22. Петренко В. П. Дослідження генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом // Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства». Випуск 7/4. – 2002. - с. 27-30.

23. СВЯТЕ ПИСЬМО СТАРОГО І НОВОГО ЗАПОВІТУ. Повний переклад, здійснений за оригінальними єврейськими, арамейськими та грецькими текстами. - *Ukrainian Bible 63 DC. United Bible Societies.* 1992 – 50М. - 352 с.

24. Stogdill, R.M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature.* *Journal of Psychology*, Vol. 25.

25. Bennis G. *Warren, Geeks and Geezers. How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders* / Warren G. Bennis Robert J. Thomas. – *Harvard Business Review Press; First Edition, 2002.* – 224 p.

26. Петренко В. П. *Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія* / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. - 352 с.; іл.

27. Koontz, H. *Challenges for Intellectual Leadership in Management* / Harold Koontz // *California Management Review.* – 1965. – Vol. 7 No. 4. – pp. 11-18.

28. *Masters of Arts in Intellectual Leadership* / [Електронний ресурс] A.W. Tozer. – Режим доступу : <http://tozer.simpsonu.edu/index.htm>

29. Amanda H. Goodall, *Amanda H. Leading Intellectuals* / Amanda H. Goodall // [Електронний ресурс] *Exploring Intellectual Leadership* / *Society for Research into Higher Education Annual Conference «Where is the wisdom we have lost in knowledge?».* Roundtable «Exploring Intellectual Leadership». – Режим доступу : <http://www.srhe.ac.uk/conference2010/abstracts/0308.pdf>

30. *Intellectual Leadership* / [Електронний ресурс] *The CASRAI Dictionary.* – Режим доступу : [http://dictionary.casrai.org/Main\\_Page](http://dictionary.casrai.org/Main_Page)

31. Петренко В. П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника / В. П. Петренко // Науковий журнал "Вісник Хмельницького національного університету". Економічні науки. – 2007. - №6. Том 1. – С. 43 – 46.

32. Приймак В. М. *Лідерство в системі управління знаннями* / В. М. Приймак // *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Вип. 25. (За заг. ред. проф. Єханурова Ю. І., Шегди А. В.)* – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. – С. 88-94.

33. Петренко В. П. *До удосконалення технологій стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем України* / В. П. Петренко, В. І. Варцаба // «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». Матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. – Ч.1. - - Полтава: видавець ФОП Мирон І.А., 2014. – С. 3 – 5.

34. Варцаба В. І. Конкурентоспроможність регіональних суспільних систем як наслідок використання інтелектоінтегруючої 3S технології управління // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Збірн. тез доповідей V-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 21-22 травня, 2015 року). – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2015. – С. 51-53.
35. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем / В. І. Варцаба // Проблеми економіки. – 2015. – №2. – С. 247 – 252.
36. Каныгин Ю. М. Основы когнитивного обществознания (Информационная теория социальных систем) / Ю. М. Каныгин. - К.: Украинская Академия Информатики, 1993. – 236 с.
37. Ерёмин В. И. Закон синархии – гносеологическая основа человековедения / В. И. Еремин // [Електронний ресурс] Дельфис. – Режим доступу : <http://www.delphis.ru/journal/article/zakon-sinarkhii-gnoseologicheskaya-osnova-chelovekovedeniya>
38. Бебешко Т. Синархія: пошук шляхів гармонійного впорядкування світу / Т. Бебешко // [Електронний ресурс] Демократична Київщина. – Режим доступу : <http://sogdk.blogspot.com/2014/04/blog-post.html>
39. Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні: монографія / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. – Львів: ТзОВ «Компанія «Манускрипт», 2011. – 284 с.
40. Данилюк-Черних І. М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму / І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Регіональна економіка. – 2011. – № 1. – С. 148-155.
41. Пугачева Е. Синергетический менеджмент - новая парадигма управления, направленная на устойчивость компании / Е. Пугачева, Б. К. Соловьяненко // [Електронний ресурс] «Синергетик». – Режим доступу : <http://synergist.kiev.ua/publ.php?lang=ru&rubr=8&publ=32>
42. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами / Г. З. Шевцова // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2. – С. 202-214.
43. Варцаба В. . Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу наукова монографія / В.І.Варцаба.- ІФНТУНГ, 2015. – Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття». – 488 с.
44. Scouller J. Leadership theories: leadership models, philosophies, styles - definitions, descriptions, terminology / James Scouller and Alan Chapman 2011-14. First published 24 Feb 2012 // [Електронний ресурс] businessballs.com. - Режим доступу : <http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#functional-leadership-models>
45. Scouller J. The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill / James Scouller. – Management Books 2000 Ltd., 2011. – 318 p.

## REFERENCES

1. Makarchuk V.S. Istoriia derzhavy I prava zarubizhnykh krain. Retrieved from <http://uris.org.ua/istoriya-gosudarstva-i-prava-zarubezhnyh-stran> (in Ukr.)
2. Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald; White, Ralph (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 271–301 (in Eng.)
3. Likert R. (1961) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill Inc.,US (in Eng.)
4. Tannenbaum A. and Schmidt, W.H.(1973) "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May-June 178-180 (in Eng.)
5. Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co. (in Eng.)

6. Hersey, Paul; Blanchard, Ken; Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (in Eng.)
7. Fielder, Fred E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc. (in Eng.)
8. Adair, J.E. (1973), "Action-Centred Leadership". McGraw-Hill, London. (in Eng.)
9. Koestenbaum, P. (1991) *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders, New and Revised Hardcover*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 369. (in Eng.)
10. Redding, W.J. *The 3-D Management Style Theory. A Typology Based On Task and Relationships Orientations*. Retrieved from <http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Mgmt-Style-Theory.pdf> (in Eng.)
11. Petrenko V.P. (1995) *Do stvorennia tryvymirnoii modeli mozhyvykh styliv kerivnytstva robochymy hrypamy*. Ivano-Frankivsk, Derzhavnyi tekhnichnyi universytet nafty I hazu, 57. (in Ukr.)
12. Petrenko V.P. (1997) *Rozrobka tryvymirnoii modeli otsinky I pidboru kadriv dlia struktur upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom regionu*. Instytut rehionalnyh doslidzhen NAN Ukrainy, Lviv, 125-132 (in Ukr.)
13. Perechuda K. (2000) *Kod genetyczny menedżera. Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego. – Chrzanów, 157-162.* (in Pol.)
14. Kuzmin O. Ye. (2002) *Modeliuвання stylu kerivnytstva na zasadakh kompromisu interesiv. Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Problemy upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu*. Instytut rehionalnyh doslidzhen NAN Ukrainy, Lviv, 306-314 (in Ukr.)
15. Yukl, G., Gordon, A., and Taber, T. (2002) *A hierarchical taxonomy of leadership behavior. Integrating a half-century of behavior research. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. IX (1), 15-33.* (in Eng.)
16. Batty S. *Three-Dimensional Leadership - the balanced approach*. Maple Associates Ltd. – Retrieved from: <http://mapleassociates.com/wp-content/uploads/2011/07/3DLPaper.pdf> (in Eng.)
17. *Developing the 3-dimensional Leader Fast Company & Inc.* – Retrieved from: <http://www.fastcompany.com/919288/developing-3-dimensional-leader> (in Eng.)
18. Brenegar E. *7 Virtues of the 21st Century Organization / Ed Brenegar Leading Questions*. – Retrieved from: [http://edbrenegar.typepad.com/leading\\_questions/2010/04/7-virtues.html](http://edbrenegar.typepad.com/leading_questions/2010/04/7-virtues.html) (in Eng.)
19. Scouller, J. (2011). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Cirencester: Management Books 2000. (in Eng.)
20. Konorti, E. (2008) *The 3D Transformational Leadership Model*. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 14, Num. 1, 10-20*. Retrieved from <http://amsconsulting.ca/articles/Transformational%20Leadership.pdf> (in Eng.)
21. Friedman J. *Three Dimensions of Leadership*. *The Huffington Post*". Retrieved from: [http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/sustainability-leadership\\_b\\_1213236.html](http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/sustainability-leadership_b_1213236.html) (in Eng.)
22. Petrenko V.P. (2002) *Doslidzhennia genezysu opusiv styliv liderstva I upravlinnia iak teoretychnoi osnovy analizu I syntezy novykh pidkhodiv do upravlinnia personalom*. *Naukovyi zhurnal "Visnyk Ternopil'skoi Akademii Narodnoho Hospodarstva"*. Vol 7/4, 27-32 (in Ukr.)
23. *Sviate pysmo staroho I novoho zapovitu*. (1992) *Ukrainian Bible 63 DC*. United Bible Societies, 352 c. (in Ukr.)
24. Stogdill, R.M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature*. *Journal of Psychology, Vol. 25.* (in Eng.)
25. Bennis G. Warren, *Geeks and Geezers (2002) How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business Review Press; First Edition, 2002. (in Eng.)
26. Petrenko V. P. (2006) *Upravlinnia protsesamy intelektokorystuvannia v sotsialno-ekonomichnykh systemakh*. Ivano-Frankivsk, Nova Zoria. (in Ukr.)

27. Koontz, H. (1965) *Challenges for Intellectual Leadership in Management*. *California Management Review*, Vol. 7(4), 11-18. (in Eng.)
28. *Masters of Arts in Intellectual Leadership* Retrieved from: <http://tozer.simpsonu.edu/index.htm> (in Eng.)
29. Amanda H. Goodall. *Leading Intellectuals. Exploring Intellectual Leadership. Society for Research into Higher Education Annual Conference «Where is the wisdom we have lost in knowledge?»*. Roundtable «Exploring Intellectual Leadership». Retrieved from: <http://www.srhe.ac.uk/conference2010/abstracts/0308.pdf> (in Eng.)
30. *Intellectual Leadership. The CASRAI Dictionary*. Retrieved from: [http://dictionary.casrai.org/Main\\_Page](http://dictionary.casrai.org/Main_Page) (in Eng.)
31. Petrenko V.P. (2007) *Problemy intelektualizatsii upravlinnia: intelektualna model osoby kerivnyka*. *Naukovyi zhurnal "Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universytetu"*. V 6 (1), 43 – 46. (in Ukr.)
32. Pryimak V.M. (2011) *Liderstvo v systemi upravlinnia znanniamy. Teoretychni ta praktychni pytannia ekonomiky*. *Zbirnyk naukovykh prats*. V 25, 88-94 (in Ukr.)
33. Petrenko V.P. (2014) *Do udoskonalennia tekhnologii strategichnogo upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom regionalnykh suspilnykh system Ukrainy*. *Poltava, Myron I.A.*, 3-5 (in Ukr.)
34. Vartsaba V.I. (2015) *Konkurentospromognist regionalmykh suspilnykh system iak naslidok vykorystannia intelektointegruiucii 3s tekhnologii upravlinni*. *Ivano-Frankivsk*, 51-53 (in Ukr.)
35. Vartsaba V.I. (2015) *Synergetichna paradygma garmonizovanogo upravlinnia liudskymy resursamy sotsialno-ekonomichnykh system*. *Problemy ekonomiky*, V 2, 247 – 252. (in Ukr.)
36. Kanygin Yu. M. (1993) *Osnovy kognitivnogo obshchestvoznaniia*. *Ukrainskaia Akademiia informatiki*, 236. (in Rus.)
37. Yeriomin. V.I. *Zakon sinarkhii – gnoseologicheskaiia osnova chelovekovedeniia*. Retrieved from: <http://www.delphis.ru/journal/article/zakon-sinarkhii-gnoseologicheskaya-osnova-chelovekovedeniya> (in Ukr.)
38. Bebashko T. *Synarhiia – poshuk shliakhiv garmoniinoho vporiadkuvannia svitu*. Retrieved from: <http://sogdk.blogspot.com/2014/04/blog-post.html> (in Ukr.)
39. Hoshovska O. (2011) *Synerhizm u stratehichnomu upravlinni*. *Lviv, TzOV "Kompaniia Manuskrpt"* 284. (in Ukr.)
40. Danyliuk-Chernykh I.M. (2011) *Upravlinnia vykorystanniam intelektualnogo potentsialu liudskykh resursiv na zasadakh sintelektyky I synergizmu*. *Regionalna ekonomika*, VI, 148-155. (in Ukr.)
41. Pugachova Ye. *Synergeticheskii menedzhment – novaia paradigma upravleniia, napravleniia na ustoichivost kompanii* Retrieved from <http://synergist.kiev.ua/publ.php?lang=ru&rubr=8&publ=32> (in Rus.)
42. Shevtsova H.Z. (2012) *Synerhetychnyi menedgment iak kontseptsiiia organizovanoi synergii v upravlinni pidpruiemstvamy*. *Ekonomika promyslovosti VI-2*, 202-214. (in Ukr.)
43. Vartsaba V.I. (2015) *Upravlinnia regionalnym rozvytkom: teoriia I praktyka garmonizatsii tsilei ta interesiv vlady, nauky, biznesu*. *Uzhhorod, Vydavnytstvo "Zakarpattia"* 488. (in Ukr.)
44. Scouller J. *Leadership theories: leadership models, philosophies, styles - definitions, descriptions, terminology* Retrieved from <http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#functional-leadership-models> (in Eng.)
45. Scouller J. (2011) *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. *Management Books 2000 Ltd.*, 318. (in Eng.)

**ДЗВИНЧУК Д. И.** – доктор философских наук, профессор, директор Института

гуманитарной подготовки и государственного управления (Ивано-Франковск, Украина)

**ЛЮТЫЙ М. О.** – магистр инж., соискатель магистерской степени по государственному управлению (Ивано-Франковск, Украина)

**ПЕТРЕНКО В. П.** – доктор экономических наук, профессор, директор Института последипломного образования Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

(Ивано-Франковск, Украина)

## ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ И НЕОБХОДИМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МОДЕЛЯХ ЛИДЕРСТВА

В результате анализа целесообразных и необходимых изменений в моделях лидерства, созданных авторами на основании трикритериальных линейных, плоскостных и пространственных моделей, продемонстрирована необходимость усовершенствования последних в направлении удовлетворения вызовов эпохи интеллектуальной экономики. Установлена необходимость и обоснована целесообразность внесения таких изменений, которые соответствовали бы требованиям и особенностям новой эпохи, а также новым ценностям интеллектуализованного общества, которое требует интеллектуализованного управления и лидерства. Обоснована также возможность и целесообразность комплексного использования для создания инновационной пространственной модели интеллектуального лидерства таких феноменов психологически-интеллектуального взаимодействия личностей, как синтеллектика, синархия и синергия. Предложена пространственная модель лидерства, в сравнении с известными моделями которой проанализированы ее потенциальные преимущества и гипотетическая полезность использования, рекомендованы наиболее перспективные сферы применения, сформулированы основные направления и задания будущих исследований и оценок.

**Ключевые слова:** экономика, управление, лидерство, модель, изменения, интеллект, группа, синтеллектика, синархия, синергия, трансформация, ресурсы, результат.

**Dzvinchuk, Dmytro** - Doctor of Sciences, Professor, Director of Institute of humanitarian training and public administration (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

**Liutyj, Mark** - MA et al., applicant master's degree in public administration (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

**Petrenko, Viktor** - Doctor of Economics, professor, Director of Institute of Postgraduate Education Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

## KNOWLEDGE ECONOMY AND THE NECESSARY CHANGES IN LEADERSHIP MODELS

Based on the results of the analysis of the necessary and efficient changes of leadership models known today, created during the second half of the 20<sup>th</sup> century and the first decade of the 21<sup>st</sup> century by many authors on the basis of three-criterial linear, surface and dimensional models of leadership, it has been demonstrated that there is a necessity to improve those models in order to meet the challenges, needs and conditions of the age of intellectual economy, or the economy of knowledge. It has been proven that the model of leadership needs of be changed in order to satisfy the needs of modern age, as well as the values of modern, intellectualized society. In the article, the authors prove that modern society requires innovative decisions concerning the intellectualization of processes, technology and instruments of management and leadership. Also, it has been justified that it will be possible and effective to incorporate the complex use such well-known psychological and intellectual interaction peculiarities, such as syntellectic, synarchy and synergy in order to build an innovative dimensional model of intellectual leadership. Complex and conscious use of this

*phenomena by the leader on the group of people entrusted to him leads to the creation of the atmosphere in the group that facilitates joint thinking on solutions for different problems, and generation of a number of alternative solutions with consequent decision-making about the best alternative and common management of its implementation in order to achieve an effective result. As a result, the authors acquired an innovative dimensional model of leadership named 3S-leadership. The analysis of the model in comparison to other known models demonstrates its potential advantages and hypothetical usefulness of the model in the influence of leaders on groups of people with significant results of the influence. The authors also determined and recommended the most perspective areas of use of the 3S-leadership models, including governance, local governance, as potentially the most perspective areas for the use of synergic effects in the society. Also, the main directions and goals for further research have been determined.*

**Key words:** *economy, management, leadership, model, changes, intelligence, group, syntellektic, synarchy, synergy, transformation, resources, result.*

*Стаття надійшла до редколегії 10.01.16*

*Рекомендовано до друку 15.01.16*