

УДК 338.33.658.65.016

Шевчук О.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ

### SCIENTIFIC APPROACHES TO THE STUDY OF COMPANIES' LEADERSHIP IN THE MARKET

#### АНОТАЦІЯ

У статті проведено комплексний аналіз існуючих наукових підходів до дослідження лідерства підприємства на ринку з точки зору позиційного та процесуального підходів. Надано авторське бачення дефініції лідерства підприємства. Виділено основні критерії формування лідерства підприємств на ринку. Обґрунтовано потребу застосування комплексного еволюційного підходу, що базується на застосуванні теорій виробничого, ресурсного та динамічного лідерства.

**Ключові слова:** лідерство, підприємство, виробничі теорії позиціонування, ресурсні теорії лідерства, динамічне лідерство, еволюційна теорія.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проведен комплексный анализ существующих научных подходов к исследованию лидерства предприятий на рынке с точки зрения позиционного и процессуального подходов. Предоставлено авторское видение дефиниции лидерства предприятия. Выделены основные критерии формирования лидерства предприятий на рынке. Обоснована необходимость применения комплексного эволюционного подхода, базирующегося на применении теорий производственного, ресурсного и динамического лидерства.

**Ключевые слова:** лидерство, предприятие, производственные теории позиционирования, ресурсные теории лидерства, динамичное лидерство, эволюционная теория.

#### ANNOTATION

The article presents a comprehensive analysis of the existing scientific approaches to the study of leadership in the market from the perspective of positional and procedural approaches. It presents the author's vision of the definition of company's leadership. The author highlights the main criteria for the formation of companies' leadership in the market. The necessity of application of an integrated evolutionary approach based on the theory of productive resources and dynamic leadership is proved.

**Keywords:** leadership, enterprise, industrial positioning theory, resource theory of leadership, dynamic leadership, evolutionary theory.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку процесів глобалізації жодне підприємство не може успішно функціонувати без чітко визначених завдань, що спрямовані на досягнення певних результатів. Ці результати, з одного боку, є відображенням інтересів і мотивів діяльності людського капіталу підприємства, залученого до процесів його функціонування. А з іншого, результати діяльності характеризують позицію підприємства у зовнішньоекономічній стратифікаційній системі. У визначеному контексті мова ведеться про цільову орієнтацію, що визначає дії, які підприємство має намір здійснювати з метою отримання конкретної кінцевої позиції на ринку – лідера, претендента на лідера або послі-

довника за лідером [1]. У цьому зв'язку особливого значення набуває аналіз наявних наукових підходів до імперативів розвитку лідерства підприємства на ринку як однієї із доміант його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підкреслимо, що безпосередня зацікавленість проблемами лідерства підприємств на ринку почала виникати тільки наприкінці ХХ століття. Дослідженню питань лідерства підприємства присвячені наукові праці таких вчених, як Г. Армстронг, Г. Бойетт, С. Войтко, А. Войчак, О. Зозульов, Ф. Котлер, К. Келлер, М. Портер, Е. Райс, Дж. Траут, Г. Хамел, Г. Хулей та ін., де розглянуті методи отримання лідерства за рахунок використання стратегічних принципів корпоративного маркетингу, що спрямовані на максимізацію позитивних якостей у бізнес-середовищі.

Водночас варто зазначити, що теорія становлення лідерства на ринку відрізняється наявністю значної кількості різноманітних підходів. Це, у першу чергу, пов'язано з певними проблемами доведення окремих теоретичних положень в умовах множинності факторів розвитку підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Водночас дотепер не проведено комплексного аналізу існуючих наукових підходів до дослідження лідерства з точки зору позиційного та процесуального підходів, що і визначило мету написання статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У перекладі з англійської слово лідер («leader») означає «той, хто керує та веде за собою». З цієї позиції, лідер здатний здійснювати вплив на ринкову кон'юнктуру задля власних економічних інтересів. Одночасно лідер займає провідне положення на ринку, що обумовлено більш ефективними результатами діяльності. У рамках нашого дослідження особливої актуальності набуває проблематика лідерства підприємства на ринку з точки зору позиційного та процесуального підходів. Позиційний підхід передбачає певну позицію підприємства на ринку, яка надає йому додаткових переваг. Водночас лідерство це елемент ринкового механізму, який може змінювати свою природу в умовах трансформації конкурентоспроможності інноваційної

продукції. Зміна природи лідерства пов'язана з тим, що будь-якому економічному агенту притаманні певні конкурентні ризики, як то: ризики появи нових конкурентів; кредитні та валютні ризики; цінові та збутові ризики; виробничо-технічні ризики. Наявність конкурентних ризиків означає, що підприємство має постійно удосконалювати свою діяльність шляхом впровадження інновацій, зниження цін і підвищення рівня якості продукції. У визначеному контексті мова ведеться про лідерство як процес.

Отже, з метою запобігання неоднозначності тлумачення дефініції лідерство пропонуємо розглядати процеси становлення лідерства підприємства у контексті взаємодії та взаємозв'язків, що виникають на підприємстві, а лідерство підприємства на ринку – як кінцевий результат, що характеризує позицію підприємства в економічній стратифікаційній системі.

Для формування комплексу критеріїв, що характеризують позицію підприємства у зовнішній стратифікаційній системі, проведемо аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень поняття лідерства.

З визначеним ступенем умовності концепції формування лідерства можна класифікувати у такий спосіб [7]:

1) виробничі теорії позиціонування, де акцент уваги спрямовується на ринок продуктів, а основним джерелом отримання високих позицій на ринку є визначення стратегічно важливих видів діяльності [2; 4]. В основі виробничих теорій становлення лідерства лежить постулат про унікальність товарів, що випускає товаровиробник. Для означеної концепції характерний неокласичний підхід, згідно з яким, цільова сфера підприємства складається з одного елемента (наприклад максимізації прибутку або вартості підприємства), що чинить виключний вплив на прийняття рішень щодо випуску продукції;

2) ресурсна теорія лідерства [3], що акцентує увагу на ринки ресурсів, тобто базується на унікальності внутрішніх інтенсивних факторів підприємства. В основі ресурсної теорії лідерства лежить неоліберальний підхід, що ґрунтується на безумовній цінності інформаційних, когнітивних, організаційних і культурних чинників;

3) теорії динамічного лідерства [5], основу яких складає процесний підхід, який розглядає позицію підприємства у зовнішній стратифікаційній системі як сукупність взаємопов'язаних дій у часі, що призводять до послідовної зміни статусу підприємства, як бажаного результату.

З метою більш глибокого усвідомлення процесів становлення лідерства розглянемо вищезазначені концепції більш детально.

В основі теорії виробничого лідерства [2, с. 394-395] лежать чотири основних постулати:

1) об'єктом позиціонування є товар, бренд або підприємство (фірма);

2) споживач цілеспрямовано використовує продукцію обраного підприємством сегменту ринку;

3) вплив на свідомість такого споживача здійснюється різними методами (наприклад, іміджевої реклами), через що споживач диференціює об'єкт від інших пропозицій конкурентів;

4) позиціонування будується на унікальних властивостях товару або на ефективному використанні матеріальних активів, за рахунок яких створюється конкурентна позиція підприємства.

Ключовою ідеєю виробничого лідерства стає довгострокова стратегія розвитку, що надає можливість для отримання стійких конкурентних переваг. Така стратегія передбачає визначення певної позиції у думках споживача. Крім того, означена стратегія передбачає отримання майбутньої вигоди як для цільових споживачів (наприклад, низька ціна), так і для самого виробника (виробництво з низькими витратами). Як наслідок, на сегментованому ринку важливо оцінювати позицію, що займає підприємство у свідомості споживачів. Це означає, що лідерство є відносною дефініцією.

Таким чином, позиція підприємства у зовнішній стратифікаційній системі будується на основі галузевої приналежності, дії конкурентних сил і концентрації зусиль менеджменту на продуктовій лінійці шляхом побудови різноманітних бар'єрів входу до такої галузі за умов низького рівня невизначеності. Водночас реальна практика підприємництва виявила явні недоліки теорій виробничого лідерства внаслідок зміни конфігурації традиційних галузей економіки, інтеграції технологій і видів бізнесу, пошуку нових бар'єрів входу до галузі. В основі означених процесів лежать: глобалізація бізнесу; безперервне оновлення технологій; широкий доступ до інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення вимог споживачів до співвідношення якості продукції та його ціни.

Ще одним вразливим пунктом концепцій галузевого лідерства стала недостатня увага до внутрішніх ресурсів підприємства. Теорії виробничого лідерства ігнорують мультиплікативний ефект від застосування внутрішніх резервів підприємства, що вносить елемент невизначеності у такі моделі.

Означені недоліки виправлені у ресурсних теоріях лідерства, що базуються на постулаті про домінуючий вплив внутрішніх стратегічних ресурсів підприємства на лідерство [3]. В якості таких ресурсів можуть виступати будь-які ресурси підприємства, що мають цінність, рідкість, незамінність та унеможливають їх імітацію, як то: технологія, працівники, патент, бренд, місце розташування тощо. Іншим важливим елементом ресурсного підходу до лідерства є ідея компетенцій [3], що являє собою комбінацію ресурсів, людського капіталу, знань, інститутів та організаційних структур.

Таким чином, на відміну від концепцій виробничого лідерства, де акцент уваги спрямовується на унікальність товарів, ресурсний підхід базується на постулаті про виключність підприємства в цілому. Ця виключність забезпечується внутрішніми унікальними чинниками, а саме: людським капіталом підприємства, організаційною структурою, корпоративною культурою та корпоративним управлінням. Іншими словами, якщо в основі концепцій виробничого лідерства лежить спрощене уявлення економістів про однорідність внутрішніх ресурсів і стратегій вибору, то ресурсні концепції базуються на постулаті про високу мобільність та унікальність внутрішніх стратегічних ресурсів підприємства.

Ключовим фактором лідерства з позиції ресурсного підходу є механізм взаємозв'язків між ресурсами, здібностями, конкурентними перевагами та прибутком, за рахунок яких підприємства мають можливість утримувати високі позиції у зовнішній стратифікаційній економічній системі протягом довгого періоду часу. Такий підхід потребує розробки стратегій ефективного використання унікальних іманентних властивостей підприємства. Останнім часом в якості домінуючої іманентної одиниці, виступає людський капітал підприємства, який за рахунок використання інтелектуального капіталу створює унікальні продукти. Це надало можливості для подальшого розвитку ресурсної концепції формування лідерства, трансформували його у концепції, що засновані на знаннях (когнітивні концепції), де основою для підвищення економічного статусу підприємства з точки зору зовнішньої економічної стратифікаційної системи стає діяльність, що спрямована на розширення знань і підвищення рівня компетентності економічних агентів в умовах існування ринків з асиметричною інформацією. Ця асиметричність проявляється у тому, що деякі ринкові агенти більш поінформовані за інших. Тому, для отримання високих позицій на ринку, підприємство має навчитися адаптуватися до ринкових змін за рахунок повного використання корпоративних знань.

Незважаючи на те, що існуючі концепції становлення лідерства є комплементарними одна до одної, прискорений темп модернізації, що пов'язаний з розповсюдженням процесів глобалізації та становленням економіки знань потребує нових підходів до імперативів розвитку підприємств, в основі яких лежить сукупність взаємопов'язаних дій у часі. Так, повсюдне вирівнювання якісних характеристик продуктів і послуг та сучасні інформаційні технології, що забезпечують можливість миттєвого та вільного доступу до інформації щодо пропозицій альтернативних постачальників доводять, що сьогодні конкурують не стільки продукти, скільки підприємства, що представляють їх на ринку. Водночас процеси глобалізації та вдосконалення інформаційних технологій призводять

до прагнення успішних підприємств зайняти таку позицію в ланцюгу зовнішньої економічної стратифікації, яка буде максимально відповідати їх ключовим компетенціям.

Таким чином, підприємства, що прагнуть до довгострокового лідерства, в якості домінантної стратегії обирають диференціацію, що ґрунтується на створенні відмінних ознак. Це надає поштовху для розвитку концепцій динамічного лідерства, що розглядають процеси становлення лідерства у двох основних ракурсах:

1) за рахунок асиметрії в знаннях та інформації – інноваційні теорії лідерства;

2) шляхом перманентної трансформації – еволюційні теорії лідерства та концепція динамічних здатностей.

На відміну від концепцій виробничого лідерства, де акцент уваги спрямовується на унікальність товарів, та ресурсних концепцій, де лідерство розглядається крізь призму внутрішніх факторів, динамічні теорії лідерства комплексно охоплюють означені методи у часі.

Зазначимо, що сьогодні значна увага щодо позиціонування підприємств на ринку приділяється внутрішнім організаційно-економічним перетворенням, що призводять до отримання стійких конкурентних переваг та лідерських позицій економічного агента на ринку. У визначеному контексті мова йде про еволюційні теорії, що розглядають лідерство як закономірний етап розвитку підприємства, в основі якого лежить вибір оптимальної стратегії та тактики успіху підприємства на різних етапах його розвитку у певний період часу.

На відміну від ортодоксальних теорій, де модель поведінки фірми (підприємства) описується на основі правил прийняття рішень, що відображають максимізуючу поведінку фірми та концепції рівноваги, що надає можливість для отримання висновків щодо такої поведінки – еволюційна модель становлення лідерства характеризує динамічні процеси, на основі яких визначаються зразки поведінки фірм у часі та наслідки такої поведінки щодо його економічного статусу на ринку.

Ще однією відмінністю ортодоксальних теорій поведінки фірми на ринку від еволюційних є відношення до цільової функції та виробничих можливостей. Так, для ортодоксальної теорії модель поведінки будується на основі трьох основних компонентів:

1) визначення цільової функції, де в якості аргументу, зазвичай, виступає прибуток;

2) визначення сукупності знань і компетенцій, що виступають у якості виробничих можливостей;

3) припущення про те, що будь-які події, що відбуваються на підприємстві, є результатом вибору дій, спрямованих на досягнення мети.

Основа теорій еволюційного лідерства становить схожість законів еволюції у господарській і біологічній системах. Відтак, процеси становлення лідерства описуються через біологічний

Таблиця 1

## Характеристика концепцій формування лідерства підприємств на ринку

Характеристика	Виробниче лідерство	Ресурсне лідерство	Динамічне лідерство
<b>Акцент уваги</b>	Ринок продуктів – унікальність товарів, що випускає товаровиробник – тріада – праця – земля – капітал	Ринки ресурсів – унікальність внутрішніх інтенсивних факторів підприємства – тетрада – «ресурси – здібності – рутинна – рента»	Ринок продуктів і ринок ресурсів
<b>Підхід</b>	Неокласичний підхід – цільова сфера підприємства складається з одного елемента (наприклад – максимізації прибутку або вартості підприємства), що чинить виключний вплив на прийняття рішень щодо випуску продукції.	Неоліберальний підхід, основу якого складають інформаційні, когнітивні, організаційні та культурні чинники становлення лідерства	Процесний підхід, який розглядає статуту підприємства у зовнішній стратифікаційній системі як сукупність взаємопов'язаних дій у часі, що призводять до послідовної зміни статусу підприємства як бажаного результату
<b>Джерело</b>	Визначення стратегічно важливих видів діяльності	Внутрішні іманентні ресурси – «компетенції», що являють собою комбінацію ресурсів, людського капіталу, знань, інститутів та організаційних структур	Знання як стратегічний фактор економічного розвитку; інформація, швидка зміна якої надає можливість для подальшого зростання; глобалізація, яку доцільно простежити у науково-технічних розробках, технологіях, виробництві, торгівлі, фінансах, комунікаціях та інформації
<b>Стратегія</b>	Визначення певної позиції у думках споживача	Забезпечення унікальними стратегічними ресурсами підприємства	– Творчого руйнування: асиметрія у знаннях та інформації – інноваційна теорія лідерства; – перманентна трансформація – еволюційні теорії лідерства та концепція «динамічних здатностей»
<b>Алгоритм отримання лідерства</b>	Вибір галузі, в основі якого лежить її «структурна привабливість». вибір стратегії проникнення у цю галузь; раціональний вибір інвестиційних альтернатив, що є у наявності	Унікальна технологія виробництва, унікальні нетехнологічні навички (нематеріальні активи підприємства), колективне навчання, що спрямовано на передачу ефективних знань всередині підприємства	Запровадження нового товару або нового методу виробництва; відкриття нового ринку або нового джерела постачання; реорганізації підприємства
<b>Теорії</b>	<p><i>Теорія позиціонування (концепції галузевого лідерства) Дж. Траута та Ел Райса – створення інноваційної продукції; пошук для виробництва товарів унікальних інструментів і технологій.</i></p> <p><i>Стратегічна модель конкурентної боротьби М. Портера – позиції підприємства на ринку визначаються її відносними розмірами порівняно з галузевими конкурентами; постачальниками та споживачами.</i></p> <p><i>Концепція «ціннісних дисциплін» Трейсі та Вірсема – лідерство підприємства на ринку досягається на основі постійної зміни споживчої цінності.</i></p>	<p><i>Теорія «мінімальних пучків» Б. Вернерфельта – потреба конкретних ресурсів фірми з урахуванням дії фактора часу у термінах рентабельності.</i></p> <p><i>Тетрада Гранта – «ресурси – джерелом здібностей; здібності – є організаційними рутинами; рутини (моделі діяльності) = рента – конкурентні переваги та лідерство.</i></p> <p><i>Ресурсна теорія Барні – емпіричні показники внутрішнього потенціалу – здібності; організаційні процеси, інформація і знання.</i></p> <p><i>Концепція інтелектуального лідерства Хамела та Прахалада – базові ключові компетенції.</i></p>	<p><i>Теорія інновацій Й. Шумпетера – стрибкоподібні переходи до якісно нового стану в часі.</i></p> <p><i>Теорія «технологічного поштовху» Г. Менша – внутрішні закономірності виробництва, що певним чином пов'язані з завершенням життєвого циклу існуючих технологій під час технологічного пату (спаду).</i></p> <p><i>Концепція еволюційного розвитку Р. Нельсона та С. Уінтера – організаційна структура підприємства виконує функцію генів, що зберігає неявні знання. А це, у свою чергу, призводить до утримання конкурентної переваги та збереження лідерства на ринку.</i></p> <p><i>Концепція динамічних здатностей Дж. Тиса, Г. Пізано, Е. Шуена – модифікація і перегляд компетенції для досягнення кращої відповідності до змін зовнішнього середовища.</i></p>

інструментарій. Основу такого інструментарію становить тріада Дарвіна [6; 8], яку з точки зору підприємства доцільно розглядати таким чином:

1) спадковість – завжди існує кореляція між батьками та дітьми. Щодо підприємства, спадковість передбачає наявність відносно постійних ключових компетенцій людського капіталу підприємства;

2) мінливість – будь-яка популяція зазнає змін, що з точки зору підприємницької діяльності виглядає таким чином. З одного боку, однією із базових основ підприємства є структурна постійність інтелектуального потенціалу. Проте персональний склад такого потенціалу не є статичною величиною, а перебуває у динамічному стані. Основу для такої динаміки становлять як макроекономічні зміни політичного, економічного, інформаційного та соціокультурного (освітнього) простору, так і зміни внутрішнього характеру – організаційної культури, систем бізнес-управління тощо;

3) відбір – деякі індивідуальні форми є більш успішними у боротьбі за обмежені ресурси, що повністю відповідає умовам ринкової конкуренції. Внаслідок відбору відбувається адаптація підприємства до існуючих політичних, економічних, соціальних умов господарювання.

В рамках еволюційної парадигми домінуючою стає ідея про те, що саме організаційна структура підприємства виконує функцію генів. Ці гени зберігають неявні знання, що, у свою чергу, призводить до утримання конкурентної переваги та збереження лідерства на ринку.

Водночас варто зазначити, що методологія еволюційного лідерства призначена більшим чином для стабільних систем. У випадку невизначеності застосування означеної методології ускладнено.

Ще одним напрямом розвитку динамічного лідерства стає здатність підприємства розпізнавати сигнали у зовнішньому середовищі шляхом підтримки динамічних здатностей, тобто можливостей модифікувати та переглядати свої компетенції для досягнення кращої відповідності до змін зовнішнього середовища. Згідно з теорією динамічних здатностей [5], виділяють три ознаки позиціонування:

1) зовнішні та внутрішні позиції, де зовнішні позиції характеризують стан підприємства на ринку, а внутрішні є набором фінансових, технологічних, структурних ресурсів, що є у наявності;

2) лінії поведінки, що характеризують вектор розвитку підприємства та пов'язані з історією існування підприємства;

3) процеси, що з одного боку спрямовані на координацію та інтеграцію існуючих ресурсів, а з іншого – стосуються організаційного навчання і виступають як динамічний процес адаптації до змін.

Варто підкреслити, що за умов впровадження інновацій завжди виникає підприємницький

ризик. Водночас прибутки від інновацій отримуються за умов важкої імітації фундаментальних, організаційних та управлінських компетенцій, до складу яких належать:

- процеси організаційного навчання;
- вибір бізнес-моделей;
- інвестиційні ідеї та їх вирішення;
- транзакційні компетенції, що характеризують управління активами;
- ефективне управління;
- мотивація діяльності.

Отже, узагальнюючи основні напрями розвитку теорії лідерства підприємства на ринку, визначимо основні відмінності між різними концепціями (табл. 1).

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження наукових підходів до становлення лідерства підприємств на ринку надало можливість зробити наступні висновки. На основі аналізу дефініції лідерства визначено, що означена категорія може набувати двох різноманітних значень – як певний стан та як процес. З метою запобігання неоднозначності тлумачення дефініції «лідерство» у науковій літературі та на практиці запропоновано розглядати процеси становлення лідерства підприємства у контексті взаємозв'язків між різними підсистемами підприємства, а лідерство підприємства на ринку – як кінцевий результат, що характеризує позицію підприємства в економічній стратифікаційній системі.

За результатами аналізу вітчизняних і зарубіжних досліджень концепції лідерства виділено три основних критерії формування лідерства підприємств на ринку: виробниче лідерство, де акцент уваги спрямовується на стратегічні види діяльності; ресурсне лідерство, що акцентує увагу на унікальності внутрішніх інтенсивних факторах виробництва; динамічне лідерство, що характеризує статус підприємства на ринку як сукупність взаємопов'язаних дій у часі. За результатами порівняння основних наукових підходів до становлення лідерства, обґрунтовано потребу застосування комплексного еволюційного підходу, що ґрунтується на концепціях виробничого лідерства, ресурсного лідерства та динамічного лідерства. Такий підхід надає можливість для розгляду процесів становлення лідерства підприємства на ринку у часі та на різних рівнях внутрішньому і зовнішньому, що перебувають в інтерактивних зв'язках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга, 9-е издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; [Пер. с англ. под ред. Н.В. Шульпиной]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
2. Маркетинг. Бизнес-класс: энциклопедия / Хулей Г.Дж. Позиционирование; [Под ред. М. Бейкера. Пер. с англ. под ред. Л. Волковой, С. Божук, Т. Масловой, Л. Ковалик, Н. Розовой]. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

3. Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 3(№ 24). – С. 18-46.
4. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Э. Райс, Дж. Траут ; [Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Капшуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
5. Тис Д.Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании / Д.Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 4. – С. 59-108.
6. Фрэнк Р. Дарвиновская экономика. Свобода, конкуренция и общее благо / Р. Франк ; [Пер. с англ. Н. Эдельмана]. – М. : Изд-во Института Гайдара, 2013. – 342 с.
7. Шевчук О.А. Наукові підходи до стратегій забезпечення лідерства вітчизняних підприємств / О.А. Шевчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 7(частина 4). – С. 18-23.
8. Shevchuk O.A. A similation model of corporate elite positin of Darwin's evolutionary theory // O.A. Shevchuk / Nauka I Studia. – 2013. – № 26(94). – P. 83-90.