

**Файвішенко Д. С.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри журналістики та реклами, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-7880-9801

**e-mail:** fayvishenko.ds@gmail.com

### **Теоретичні основи стратегічного управління брендом**

**Анотація.** Висока конкурентоспроможність, застосування новітніх технологій, підвищення значущості продукту у свідомості споживача потребує своєчасного впровадження та реалізації стратегії управління брендом. Розробка місії, бачення, визначення цілей та стратегічних завдань виокремлюють стратегічний вектор розвитку бренду в цілому. Актуальним стає розкриття сутності понять «стратегія», «управління», визначення основних напрямів стратегічного управління з позиції бренд-підходу.

Основними методами дослідження є ґносеологічний аналіз (аналітичний, узагальнення, наукова абстракція, декомпозиція, логіка, порівняння), принцип системності загального зв'язку та розвитку, який дозволив розкрити основні напрями стратегічного управління брендом.

**Ключові слова:** бренд; бренд-підхід; стратегія; стратегічне управління; концепція.

**Fayvishenko Diana**, Ph.D (Economic), Associate Professor of the Department of Journalism and Advertising, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

### **The Theoretical Basis of Strategic Brand Management**

**Abstract. Introduction.** High competitiveness, the use of the latest technologies, and increasing the value of the product in the mind of the consumer require timely implementation and the implementation of a brand management strategy. Mission development, vision, goal setting and strategic goals set the strategic vector for brand development as a whole. Topical is the disclosure of the concepts of "strategy", "management", the definition of the main areas of strategic management from the standpoint of brand approach.

**Purpose.** The main research methods are epistemological analysis (analytical, generalization, scientific abstraction, decomposition, logic, comparison), and the principle of systematic communication and development, which allowed us to reveal the main directions of brand formation and development.

**Results.** Today, strategic brand management is a platform to create in the planning of development, to support the brand in the long term, to make timely changes, and to make adjustments in the short term. It should be noted that the basic principles of the management system are based on the strategic management system.

At the same time, researchers are focusing on different tools to achieve strategic success, emphasizing the importance of overcoming the constraints of strategic management philosophies, applying the tools to the situation, and taking advantage of different concepts. Theoretical and methodological developments of strategic brand management are complementary and constantly expanding and improving, and today it is actual to speak about the integration approach.

The main idea behind the concept of the dynamic theory of strategic management is to focus on innovative solutions, knowledge management, network organization, dynamic capabilities and leadership. The main tasks of strategic management relate to strategic analysis, implementation, development and control over the implementation of enterprise strategies, but most importantly, adaptation to the business environment, timely transformation and adaptation to the latest requirements.

**Conclusions.** Analysis of theoretical and methodological concepts regarding strategic brand management, generalization of approaches to reveal the essence of the category of strategy and management gives the opportunity to draw conclusions about the multidisciplinary, multidimensional nature of the formation of the main directions of strategic brand management and requires further scientific and theoretical understanding.

Prospects for further research are theoretical and methodological provisions on the peculiarities of strategic brand management in the mineral water market, a list of perspective directions for the use of strategic resources, implementation and implementation of brand integration and e-strategies.

**Keywords:** brand, strategy; strategic management; paradigm.

**JEL Classification:** M30, M31, L10.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах швидкоплинності часу та змін зовнішнього середовища, високої конкурентоспроможності та насиченості ринку товарами й послугами, впровадження інноваційних рішень при виході на вітчизняний та світовий ринок, підвищення значущості бренду у свідомості споживача, стає актуальним

питанням своєчасного впровадження та реалізації стратегії управління брендом, визначення правильного вибору стратегічних орієнтирів саме у довгостроковому періоді, можливості адаптування та зосередження на вчасних кореляціях стратегічних рішень. Саме використання бренду та ефективної системи бренд-менеджменту дає можливість

формуванню потенціалу стратегічного управління з позиції бренд-підходу, відтак, актуальним є аналіз та узагальнення теоретико-методичних підходів щодо розкриття сутності понять «стратегія», «управління», формування основних напрямів стратегічного управління бренду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомим результатом у дослідженні актуальних питань розробки та реалізації стратегічних рішень отримано у працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Д. Аакер [1], І. Бойко [2], С. Велешук [3], С. Димитрова [4], Ж.-Н. Капфферер [5], К. Келлер [6], Ф. Котлер [7], Ж.-Ж. Ламбен [8], В. Кендюхов [9], В. Пілюшенко [10], А. Мазаракі [11], П. Фернандез [13] та інших. Питання визначення понять щодо формування та розвитку бренду, його стратегічного управління в сучасних умовах залишається актуальним.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є аналіз теоретико-методологічних понять щодо формування поняття стратегічного управління брендом, узагальнення підходів щодо розкриття сутності категорій «стратегія», «управління», формування основних напрямів стратегічного управління брендом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізаційних економічних процесів відбуваються суттєві зміни у підходах щодо визначення стратегічного управління брендами, обумовлених появою новітніх учасників, наявністю великої кількості ідентичних товарів, де якість є невід'ємною характеристикою, саме формування бренду, підвищення ролі його ціннісних характеристик, застосування новітніх технологій щодо підвищення значущості продукту у свідомості споживача, розробка місії, бачення, цілей та стратегічних завдань виокремлюють стратегічний вектор розвитку бренду.

Сьогодні стратегічне управління брендом є платформою для створення при плануванні розвитку, підтримки бренду в довгостроковому періоді, своєчасних змін та внесення коригувань у короткостроковому періоді.

Необхідно відзначити, що в основі системи стратегічного управління закладені загальні принципи системи управління [14]. Аналізуючи процес стратегічного управління, представники різних шкіл роблять акцент на можливі моделі та на окремі елементи концепції стратегічного управління брендом.

При цьому дослідники акцентують увагу на різних інструментах для досягнення стратегічного успіху, підкреслюючи важливість подолання обмежень шкіл стратегічного управління, застосування інструментарію за ситуацією, використання переваг різних концепцій. Теоретико-методичні розробки стратегічного управління брендом взаємодоповнюються та постійно розширюються, удоскона-

люються, тому досить актуальним є інтеграційний підхід.

Суттєвою основою стратегічного управління і головним елементом є стратегія, де на сьогодні наявні численні підходи щодо трактування, розуміння, визначення, розробки та управління.

Перше визначення стратегії в менеджменті у 1962 р. сформулював А. Чандлер як визначення основних довгострокових орієнтирів та задач, затвердження курсу дій, необхідних для досягнення зазначених цілей [15].

Гарвардська школа бізнесу пропонує визначення стратегії як метод визначення конкурентних цілей, визначення основних сфер, де будуть впроваджуватися дії [16].

Портер М. доводив, що «стратегія це – створення унікальної і цінної позиції завдяки різноманітним діям», спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози та внутрішні сильні й слабкі сторони [17, с. 15]. Пізніше, Г. Мінцберг [18, с. 16] представив стратегію як принцип, дотримання певної моделі поведінки, прийомів, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень. За визначенням І. Ансофа, П. Лоранжа, Д. Стейнера стратегію також можна представити як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності, як метод для встановлення цілей у довгостроковому періоді, програми дій та пріоритетних напрямів розміщення необхідних ресурсів [19, с. 68]. М. Мескон, Ф. Хедоурі також представляють стратегію як програму, комплексний план дій для досягнення визначених цілей забезпечуючи місію організації [20, с. 231]. Однак, сьогодні багато науковців стверджують, що процес визначення місії, програми, методів досягнення цілей є елементами стратегічного управління.

У свою чергу, П. Дойль пропонує розглядати стратегію з позиції маркетингу та інновацій, Б. Карлоф робить акцент на тому, що стратегія – це також модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства [21, с. 157]. А. Томпсон та Дж. Стрікланд, розвиваючи поняття «стратегія», роблять акцент на комбінації із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень та нової диспозиції, беручи в основу конкурентну боротьбу [22, с. 20].

У своїх роботах В. Приймак, Н. Сердюк, Р. Фатхутдинов звертають увагу на те, що стратегія – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування, вибір альтернативних рішень [23; 24].

Наступним концептуальним визначенням поняття стратегії є визначення Дж. Джонсонса, К. Скулса, які представляють останню як набір спрямованих дій у певному масштабі в довгостроковому періоді, що мають на меті привести ресурси компанії у готовність та відповідність в умовах змінного середовища таким

чином, щоб організація відповідала очікуванням власників у майбутньому [25].

Сучасні дослідження дійсно вказують на врахування коливань зовнішнього середовища та пропонують розглядати стратегію з аналітичної точки зору. Так, стратегія стає управлінським планом, направленим на зміцнення позицій підприємства та максимальне задоволення потреб споживачів для досягнення певних результатів діяльності.

Технологічний характер процесу стратегії простежується в роботах М. Еддоус, Р. Стенсфілд за відносно стійких умов середовища, що також пропонують розробку альтернативних рішень, вибір оптимального варіанту [25].

На сучасному етапі автори А. Мазаракі, М. Босовська пропонують розглядати стратегію як інноваційний управлінський підхід, що визначає стратегічні орієнтири розвитку групи підприємств у напрямі вибору сфер і видів діяльності, забезпечення

ресурсами, адаптації до коливань та змін, враховуючи вимоги зовнішнього середовища, з подальшим формуванням внутрішньої системи координаційних дій [12].

Отже, узагальнюючи різноманітні поняття, сутність стратегії можна визначити як інтегрований підхід, програму, набір конкретних рішень з кількості альтернативних розроблених варіантів, довгострокових планів підприємства з метою досягнення загальної мети, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, мотиваційних складових, інноваційних рішень та швидкості коригування проміжних цілей між всіма складовими.

У свою чергу, сутність управління можна представити як усвідомлений вплив на об'єкти, процеси учасників їх взаємодії з метою отримання бажаних результатів [26, с. 11]. Трактують поняття «управління» систематизовано у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 Визначення поняття «управління»

Автори	Визначення поняття
М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі	Управління – це процес організації, планування, мотивації, контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти визначених цілей підприємства
П. Друкер	Управління – це специфічний вид діяльності, що перетворює неорганізований рух в ефективний, продуктивний і цілеспрямований вид дій
Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми
М. Лапуста	Управління – це функція, частина, елемент організованої системи (біологічної, соціальної, технічної), що гарантує збереження їх певної структури, забезпечує підтримку режиму діяльності, та реалізує їх програми для досягнення цілей
Г. Тимошко	Управління – це цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки
В. Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості діяльності й одержання бажаного результату
А. Борисов	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати дії в потрібне русло й отримати бажані результати
С. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління
В. Кравченко	Управління – це ефективна дія з чітко визначеними цілями, направленими на об'єкт з метою змінити його стан, поведінку через зміни обставин

*Джерело: узагальнено автором*

За основу визначення поняття «стратегічного управління» О. Віханський обирає сутність стратегії, розкриває її через людський потенціал організації, робить акцент на орієнтацію виробничої діяльності з урахуванням вподобань споживачів, гнучкість реагування і пропозицій своєчасних змін на

підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення з виокремленням конкурентних переваг, що дає можливість виживати в довгостроковій перспективі, досягти визначених цілей [28, с. 32].

Основні етапи розвитку концепції стратегічного управління наочно представлено на рис. 1.



Рисунок 1 – Основні етапи розвитку концепції стратегічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Головною ідеєю концепції динамічної теорії стратегічного управління є акцент на інноваційні рішення, управління знаннями, мережеві організації, динамічних здібностях та лідерських якостях. Пріоритетними завданнями стратегічного управління є стратегічний аналіз, обґрунтування, розробка, контроль за виконанням напрямів стратегій підприємств, але найголовніше, що класичні концепції стратегічного управління, створені у другій половині ХХ ст., перестають відповідати новим умовам бізнес-середовища. Стає актуальним розробка та впровадження нової концепції стратегічного управління, основним завданням якої є не тільки розробка конкурентних переваг у довгостроковому періоді, скільки своєчасний аудит та адаптована трансформація до новітніх вимог.

Стратегічне управління з позиції бренд-підходу в цілому можна представити як сукупність взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів управлінського процесу, що мають безпосередній вплив один на одного, зворотний зв'язок та циклічність

процесів. Напрями стратегічного формування та розвитку бренду наведено на рис. 2.

Концептуальні підходи стратегічного управління з позиції бренд-підходу можна представити як у вузькому значенні, так і у широкому, де воно представляє собою програму дій, планів, узагальненої моделі та схеми [29, с. 2; 18, с. 16], цілеспрямованих дій щодо управління розвитком бренду у певному напрямі та визначення сфер застосування; засобу отримання конкурентних переваг [18, с. 16], правил поведінки [18, с.16; 15], позиції [18, с. 16; 17] перспектив подальшого розвитку [18, с. 16; 30, 31], процесу довгострокових цілей і завдань [33, с. 368], прийняття напряму дій та розподілу ресурсів, необхідних для виконання заданих цілей; результат задоволення інтересів при досягненні цілей; можливість формулювання місії [33], встановлення довгострокових цілей узгоджених з наявними ресурсами, портфель інструментарію для прийняття стратегічних рішень, цілеспрямованого управління [9, с. 131], через уміння створювати, підтримувати, аналізувати, захищати, посилювати й розширяти сферу існування бренду.

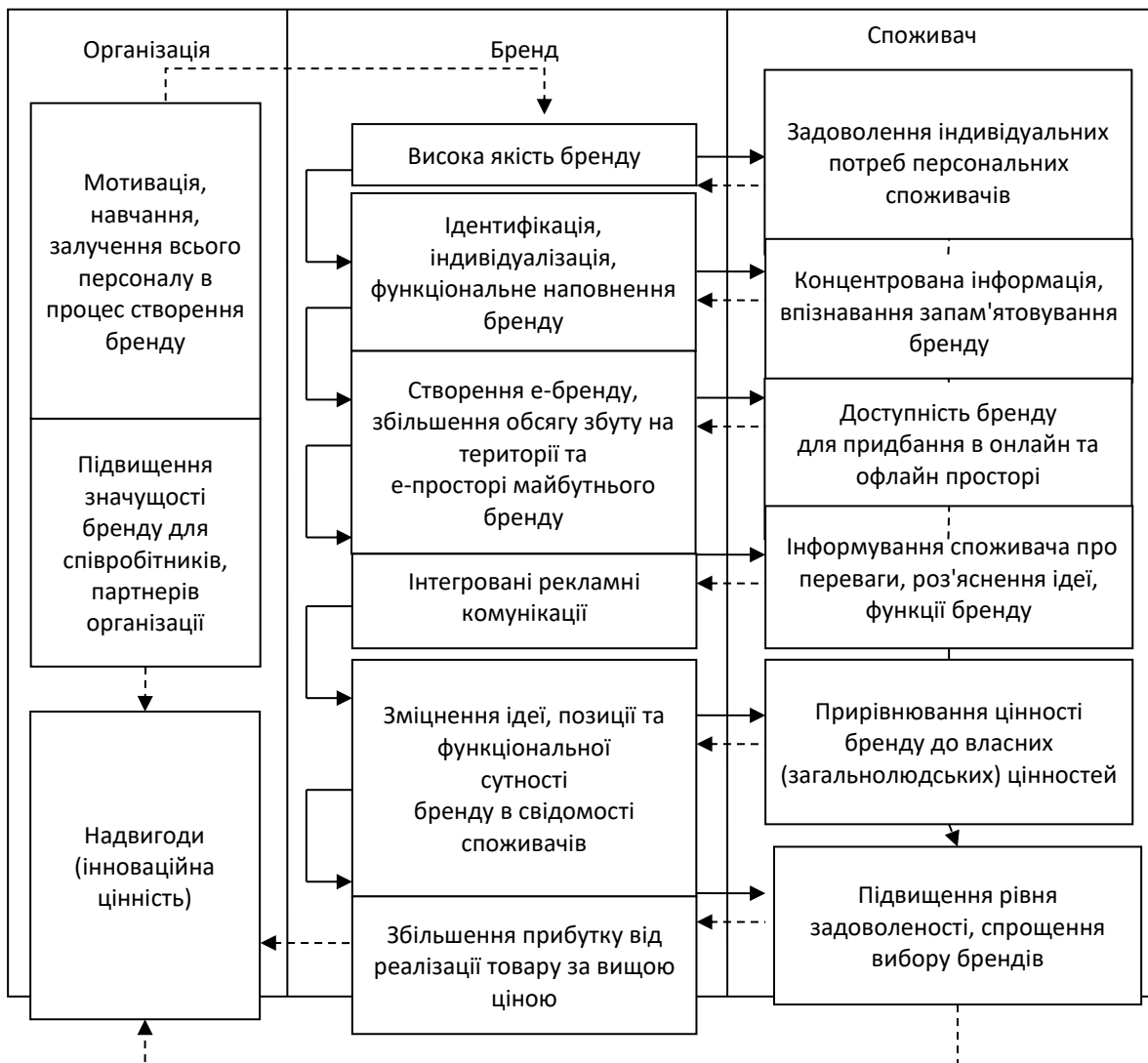


Рисунок 2 – Напрями стратегічного формування бренду

Джерело: сформовано автором на основі [34]

**Висновки.** Аналіз теоретико-методологічних понять щодо стратегічного управління брендом, узагальнення підходів щодо розкриття сутності категорії стратегії та управління дає можливість зробити власні висновки щодо формування поняття, міждисциплінарного, багатоаспектного характеру дослідження, виокремлення основних напрямів стратегічного управління бренду, його концептуальних підходів та подальшого науково-теоретичного осмислення й обґрунтування.

Перспективами подальшого дослідження є теоретико-методологічні положення щодо особливостей стратегічного управління брендом на ринку мінеральної води, перелік перспективних напрямів використання стратегічних ресурсів, реалізація та впровадження інтеграційних, інноваційних підходів при розробці моделей стратегічного управління брендом.

#### Література:

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М. : Издательский дом Гребенникова. 2003. 380 с.
2. Бойко І. А. Використання ресурсного підходу формування стратегії. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2008. № 27. С. 17-19.
3. Велещук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 / Київ, 2008. 20 с.
4. Димитрова С. М. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства на основі бренд-підходу : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецьк. НАН, 2008. 256 с.
5. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга / пер. с фр. В. Біленького. М.: Консалтинговая группа «имидж-Контакт»; Инфра-М, 2002. 211 с.

6. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / [2-е изд.]; пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. 704 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : монография. М : Ком, 2008. 896 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. СПб : Наука, 1996. 465 с.
9. Кендюхов О. В., Файвішенко Д. С. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 11(137). С. 131-138.
10. Пільюшенко В. Л., Аракелова І. О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 133-142.
11. Мазаракі А. А., Бланк І. О., Лігоненко Л. О., Гуляєва Н. М. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку, Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 194 с.
12. Мазаракі А. А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 299-308.
13. Fernandez P. Valuation of Brands and Intellectual Capital. IESE Business School. December 21, 2001. P. 9
14. Петухова О. М. Еволюція теорії стратегічного управління. Веб-сайт. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/3.pdf) (дата звернення: 10.08.2019)
15. Chandler Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998.
16. Strategy Definitions & Meanings Fred Nickols Веб-сайт. URL: [https://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf) (дата звернення: 10.08.2019).
17. Портер М. Конкуренция . пер. с англ. М. : Вильямс, 2001. 495 с.
18. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школа стратегий, стратегическое сафари. СПб. : Питер, 2000. 366 с.
19. Ансофф И. Стратегическое управление. науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
20. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
21. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символ : монография. М. : Экономика. 1991. 239 с.
22. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. М. Юнити, 1998. 576 с.
23. Сердюк Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/eiou/2008\\_4/02%20-%20Ek%204-208.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eiou/2008_4/02%20-%20Ek%204-208.pdf). (дата звернення: 07.08.2019).
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М. : Бизнес-школа «Интер-Синтез», 1998. 416 с.
25. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy: text and cases [5thed]. Financial Times. Prentice Hall, 2007. 664 p.
26. Эддоус М. Стэнсфилд Р. Методы принятия решений ; пер. с англ. С. А. Лукин и др., ред. пер. И. И. Елисеева. М. : Аудит ЮНИТИ. 1997. 590 с.
27. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/17\\_ukr/32.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/32.pdf). (дата звернення: 17.08.2019).
28. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Економист, 2004. С. 296.
29. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. № 3. С.107-113.
30. Хасси Д. Стратегия и планирование. С-Пб. :Питер. 2001. 384 с.
31. В. De Wit. Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. R. Meyer–London: International Thomson Business. 1999. 519 p.
32. Бодди Д., Пептон Р. Основы менеджмента ; пер. з англ. Ю. Кайтуревского. С-Пб., 1999. 816 с.
33. Дафт Р. Л. Менеджмент ; пер. з англ. С-Пб. 2000. 832 с.
34. Набиев Р. Г. Стратегия разработки и управления брендом предприятия. *Транспортное дело*. 2009. № 10. С. 55.

#### References:

1. Aaker, D. & Iokhimshtailer, E. (2003). *Brend-liderstvo: novaya kontseptsiya brendinga*. Moscow: Izdatelskii dom Grebennikova [in Russ.].
2. Boiko, I. A. (2008). The use of the resource approach of strategy formation. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 27, 17-19 [in Ukr.].
3. Veleshchuk, S. S. (2008). Brand management in strategic enterprise development (Abstract of Ph.D. Thesis). 08.00.04. Kiiv [in Ukr.].
4. Dimitrova, S. M. (2008). Evaluation of the effectiveness of the enterprise marketing strategy on the basis of brand approach (Ph.D. Thesis). 08.00.04. Donetsk: NAN [in Ukr.].
5. Kapferer, Zh.-N. (2002). *Torgovyye marki: ispytaniye praktikoy. Novyye realnosti sovremennogo brendinga*. Moscow: Konsaltingovaya gruppa «imidzh-Kontakt»; Infra-M [in Russ.].
6. Keller, K. L. (2005). *Strategicheskii brend-menedzhment: sozdaniye. otsenka i upravleniye marochnym kapitalom* (2nd ed.). Moscow: Izdatelskiy dom «Viliams» [in Russ.].
7. Kotler, F. (2008). *Marketing-menedzhment*. Moscow: Kom. [in Russ.].
8. Lamben, Zh.-Zh. (1996). *Strategicheskii marketing. Evropeyskaya perspektiva*. SPb: Nauka. [in Russ.].
9. Kendiukhov, O. V. & Faivishenko, D. S. (2012). Evaluation of brand management effectiveness based on benchmarking. *Aktualni problemi ekonomiky*, 11(137), 131-138 [in Ukr.].
10. Piliushenko, V. L. & Arakelova, I. O. (2013). Strategy of innovative management of the sphere of services on the basis of marketing approach. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, 133-142 [in Ukr.].
11. Mazaraki, A. A., Blank, I. O., Lihonenko, L. O. & Huliaieva, N. M. (2006). *Vnutrishnia torhivlia v Ukraini: ekonomichni umovy efektyvnoho rozvytku*. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukr.].
12. Mazaraki, A. A. & Bosovska, M. V. (2013). Theoretical and methodological principles of formation of enterprise integration strategy. *Biznes Inform*, 7, 299-308 [in Ukr.].
13. Fernandez, P. (2001). Valuation of Brands and Intellectual Capital. IESE Business School. December 21.

14. Petukhov, O. M. The evolution of the theory of strategic management. Retrieved from: [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/3.pdf) [in Ukr.].
15. Chandler Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998.
16. Strategy Definitions & Meanings Fred Nickols Retrieved from: [https://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf).
17. Porter, M. (2001). *Konkurentsya*. Moscow: Viliams [in Russ.].
18. Mintsberg, G., Alstrend, B., Lempel, Dzh. (2000). *Shkola strategiy. strategicheskoye safari*. Spb.: Piter [in Russ.].
19. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoye upravleniye*. Moscow: Ekonomika [in Russ.].
20. Meskon, M. Kh. & Albert, M. & Khedouri, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta*. Moscow: Delo [in Russ.].
21. Karlof, B. (1991). *Delovaya strategiya: kontseptsiya*. Moscow : Ekonomika [in Russ.].
22. Tompson, A. & Striklend, Dzh. (1998). *Strategicheskyy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii*. Moscow: Yuniti [in Russ.].
23. Serdyuk, N. *Teoreticheskiye osnovy upravleniya strategicheskim razvitiyem subyektov realnogo sektora ekonomiki*. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/eiou/2008\\_4/02%20-%20Ek%204-208.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eiou/2008_4/02%20-%20Ek%204-208.pdf) [in Russ.].
24. Fatkhutdinov, R. A. (1998). *Strategicheskyy menedzhment*. Moscow: Biznes-shkola «Inter-Sintez» [in Russ.].
25. Johnson, G. & Scholes, K. (2007). *Exploring Corporate Strategy: text and cases* (5th ed). Financial Times. Prentice Hall.
26. Eddous, M. & Stensfild, R. (1997). *Metody prinyatiya resheniy*. Moscow: Audit YuNITI [in Russ.].
27. *Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii*. Retrieved from [http://economyandsociety.in.ua/journal/17\\_ukr/32.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/32.pdf) [in Ukr.].
28. Vikhanskiy, O. S. (2004). *Strategicheskoye upravleniye*. Moscow: Ekonomist [in Russ.].
29. Burr, V. (2003). The concept of sustainable competitive advantage. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 3, 107-113 [in Russ.].
30. Khassi, D. (2001). *Strategiya i planirovaniye*. S-Pb. :Piter. [in Russ.].
31. B. De Wit. *Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. R. Meyer–London: International Thomson Business. 1999. 519 p.
32. Boddi, D. & Pepton, R. (1999). *Osnovy menedzhmenta* S-Pb. [in Russ.].
33. Daft, R. L. (2000). *Menedzhment*. S-Pb. [in Russ.].
34. Nabiyeu, R. G. (2009). *Strategiya razrabotki i upravleniya brendom predpriyatiya*. *Transportnoye delo*, 10, 55.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License