

УДК 005.591.452

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.11

**Олена М. Ніфатова, Павло М. Дудко**  
**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна**  
**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНТЕГРОВАНОСТІ БРЕНДІВ**  
**У ПРОЦЕСІ ОБ'ЄДНАННЯ**

*Статтю присвячено актуальній проблемі дослідження напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання, які запропоновано розглядати відповідно до фаз інтеграції брендів бізнес-одиниць (низький рівень інтегрованості – фаза кризи, середній рівень інтегрованості – фаза стабілізації (підтверджується наявністю комплементарного ефекту внутрішньої та зовнішньої взаємодії), високий рівень інтегрованості – фаза зростання (підтверджується наявністю синергетичного ефекту внутрішньої та зовнішньої самоорганізації)). Встановлено, що запропоновані напрями підвищення рівня інтегрованості брендів на етапі об'єднання дозволяють максимізувати рівень консолідації та диверсифікації ресурсів інтегрованих структур бізнесу. Використання системи критеріїв оцінки ефективності інтеграції надає змогу здійснити зонування появи синергетичного ефекту, виявити найбільш імовірні напрями дифузії ресурсів, забезпечити зростання комплементарності територіальних кластерів, а також здійснити узгодження інтеграційних інтересів бізнес-суб'єктів. Відповідно до фаз інтеграції брендів бізнес-одиниць, уточнено принципи інтеграції брендів бізнес-одиниць у процесі об'єднання. Досліджено співвідношення видів комплементарного та синергетичного ефектів з урахуванням типів структури інтегрованого бренду. Розглянуто основні перешкоди інтеграції брендів бізнес-структур, що проявляються через набуття негативного ефекту самоорганізації. Визначено, що для забезпечення збалансованості організаційно-економічного базису інтегрованих бізнес-структур його інституту формування, механізми й технології мають володіти великим інтеграційним потенціалом, що зв'язують окремі елементи системи в такий спосіб, щоб проявити синергетичний і комплементарний ефекти, утворити своєрідну спіраль, яка залучає та підтягує в інноваційні процеси окремі бренди.*

**Ключові слова:** бренд; інтегровані структури бізнесу; фази інтеграції; синергетичний ефект; комплементарний ефект.

**Елена М. Нифатова, Павел Н. Дудко**  
**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**  
**НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ИНТЕГРИРОВАННОСТИ БРЕНДОВ**  
**В ПРОЦЕССЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ**

*Статья посвящена актуальной проблеме исследования направлений повышения уровня интегрированности брендов в процессе объединения. Предложено рассматривать направления повышения уровня интегрированности брендов в соответствии с фазами интеграции брендов бизнес-единиц (низкий уровень интегрированности – фаза кризиса; средний уровень интегрированности – фаза стабилизации, что подтверждается наличием комплементарного эффекта внутреннего и внешнего взаимодействия; высокий уровень интегрированности – фаза роста, что подтверждается наличием синергетического эффекта внутренней и внешней самоорганизации). Установлено, что предложенные направления повышения уровня интегрированности брендов на этапе объединения позволяют максимизировать уровень консолидации и диверсификации ресурсов интегрированных структур бизнеса. Использование системы оценки эффективности интеграции даёт возможность осуществить зонирование проявления синергетического*

ефекта, определить наиболее вероятные направления диффузии ресурсов, обеспечить рост комплементарности территориальных кластеров, а также осуществить согласование интеграционных интересов бизнес-субъектов. В соответствии с фазами интеграции брендов уточнены принципы интеграции брендов бизнес-единиц в процессе объединения. Исследовано соотношение видов комплементарного и синергетического эффектов с учётом типов структуры интегрированного бренда. Рассмотрены основные препятствия интеграции брендов бизнес-структур, которые проявляются посредством отрицательного эффекта самоорганизации. Определено, что для обеспечения сбалансированности организационно-экономического базиса интегрированных бизнес-структур его институты формирования, механизмы и технологии должны обладать большим интеграционным потенциалом, связывающим отдельные элементы системы таким образом, чтобы проявить синергетический и комплементарный эффекты, образуя своеобразную спираль, которая привлекает и подтягивает в инновационные процессы отдельные бренды.

**Ключевые слова:** бренд; интегрированные структуры бизнеса; фазы интеграции; синергетический эффект; комплементарный эффект.

**Olena M. Nifatova, Pavlo M. Dudko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **AREAS FOR ENHANCING BRAND INTEGRATION IN A MERGER PROCESS**

*The article seeks to explore the contemporary issues of promoting brand integration in a merger process. It is suggested to consider the areas for enhancing the degree of brand integration subject to respective brand integration phases of particular business entities (low integration level – a crisis phase; medium level of integration – the phase of stabilization (verified by the presence of complementary effects from internal and external interaction); high level of integration – the growth phase (verified by the presence of synergistic effects from internal and external self-organization). The proposed pathways to foster brand integration within a merger process are sought to contribute to maximizing the degree of consolidation and diversification of available resources in integrated business structures. The use of an integration effectiveness assessment framework allows for zoning of synergetic effect manifestations, identifying the most probable directions for resource diffusion, boosting the territorial clusters complementarity as well as harmonizing the diverse integration and decentralization interests of business entities. Depending on the phases of business units brand integration, the brand integration principles in the context of a merger process have been specified. Apart from that, the relationship between different types of complementary and synergistic effects has been explored subject to a specific brand structure. The study findings have revealed the major barriers to brand integration within business structures which often trigger negative effects from self-organization, in particular. It is argued that to ensure a balance of the organizational and economic premises of integrated business structures, its baseline institutions, mechanisms and technologies should have a vast integration potential that will link individual elements of the system in such a way as to encourage synergistic and complementary effects to form a kind of a helix that attracts and draws individual brands together into innovation processes.*

**Keywords:** brand; integrated business structures; phases of integration; synergistic effect; complementary effect.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки та посилення процесів глобалізації формують новий вектор умов ведення бізнесу, що виражається через посилення уваги до інтегрованих структур бізнесу. Саме інтегровані структури бізнесу забезпечують

надійну підтримку стабільності виробництва, розвиток переваг перед конкурентами та зменшення ризику в умовах невизначеності та швидких змін сьогодення. Особливості процесів інтеграції передбачають формування нового погляду на формування ефективної стратегії ведення бізнесу, в тому числі, спрямовані на розвиток брендингу інтегрованих структур бізнесу.

Діяльність інтегрованих структур бізнесу обумовлена впливом значної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які здійснюють позитивний або негативний вплив на формування брендів бізнес-одиниць. Крім того, важливого значення в процесі інтеграції бізнес-одиниць набуває фактор їх взаємодії, що значною мірою впливає на результативність діяльності всієї бізнес-структури. Тому доцільним є вивчення тенденцій зміни цих факторів, ступеня впливу на бренди окремих бізнес-одиниць. В свою чергу, бренди бізнес-одиниць є частиною нематеріальних активів всієї інтегрованої структури бізнесу. Це зумовлює необхідність виявлення явних та латентних взаємозв'язків між брендами інтегрованого утворювання. Головна мета оцінки ефектів інтегративних змін полягає у виконанні умов відповідності та сумісності за складовими брендів інтегрованої структури бізнесу (далі ІСБ).

Відсутність фундаментальних та прикладних досліджень джерел виникнення синергії та комплементарного ефекту в процесі об'єднання брендів у системі інтегрованих структур бізнесу обумовлюють актуальність обраного напряму дослідження. Об'єктивні труднощі, пов'язані з визначенням комплементарного та синергетичного ефектів інтеграції, виникають через недостатню визначеність впливу зазначених ефектів. Це набуває особливого значення в умовах глобалізаційних процесів в економіці сьогодення. Розуміння та визначення напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання суттєво змінює механізм комплексного управління діяльністю інтеграційного утворення.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** Функціонування інтегрованих структур бізнесу характеризується пошуком найбільш ефективних форм фінансової та економічної взаємодії між підприємствами-учасниками та методів управління ними. Серед них особливої уваги заслуговують модель формування довірчих відносин між споживачем та корпоративним брендом, яка розглянута в роботі Х. Кім [1] та застосування теорії ігор при горизонтальній інтеграції брендів ритейлу Ш. Шиндо [2]. Проте, на нашу думку, важливим аспектом в процесі інтеграції брендів для бізнес-структури виступає оцінка рівня інтегрованості як результату дій бізнес-структури щодо раціонального поєднання архітекtonіки брендів підприємств, які інтегруються. Оцінювання рівня інтегрованості та ефективності використання корпоративних брендів є ключовим елементом забезпечення психологічно-комунікативної та економічної ролей бренда в маркетинговій діяльності інтегрованих бізнес-структур [11, 12]. Відповідно даним, наданим компанією Interbrand, серед топ-20 брендів з найбільш високим зростанням вартості за останні роки є бренди, які здійснили інтеграцію, такі, як Google, IBM, Oracle, HP і Philips [3]. В той же час, слід зазначити, що використання «інтеграційної сили» бренда під час реалізації стратегічних ініціатив злиття і поглинання уможливорюється лише за умови ефективної управлінської стратегії [4, 5].

Разом з тим, незважаючи на неухильно зростаючу популярність і вдосконалення теоретико-методологічних підходів, відсоток інтегрованих структур бізнесу, які не досягають своїх цілей, залишається високим. Така ситуація обумовлена насамперед відсутністю фундаментальних досліджень, що дозволяють в повному обсязі розкрити глибинну сутність брендингу як синергетичної та комплементарної сили. Моделювання процесу інтеграційного брендингу в системі ІСБ має величезне значення, оскільки бренди двох компаній, які об'єднуються зазвичай мають свої власні ідентичності, унікальні

індивідуальності й основні фірмові культури та філософії [6]. В такому фундаментальному питанні необхідним є визначення стратегії інтеграційного брендингу: чи буде це єдиний бренд, або спільний бренд, гнучкий бренд або зовсім новий [7].

В процесі інтеграційної взаємодії виникають ефекти синергії [8, 9] та комплементарності [10, 11], які обумовлені принципами невизначеності, непередбачуваності та нерівноважності. Найбільшим потенціалом синергії володіють внутрішні підсистеми інтегрованої структури бізнесу, оскільки саме через них відбувається перехід системи до стану біфуркації [12, 13]. Отже, брендинг, виступаючи елементом системи інтегрованої структури та формуючи потенціал для отримання ефектів комплементарності та синергізму, потребує наукового обґрунтування. Відсутність вирішення та обґрунтування цього питання з науково-практичної точки зору зумовлює необхідність дослідження напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження напрямів підвищення рівня інтегрованості брендів в процесі об'єднання.

**Результати дослідження.** Підходячи до розгляду сутності ефектів, які виникають в процесі інтеграції, варто звернути увагу на синергетичний та комплементарний ефекти брендингу інтегрованих структур бізнесу. Відповідно до синергетичної концепції, синергетичний ефект розглядається через призму двох постулатів:

- 1) імовірності внутрішньої самоорганізації елементів системи;
- 2) імовірності самоорганізації цієї системи з іншими системами (споживачами, суспільством, конкурентами тощо) [9].

Розвиток інтегрованої структури бізнесу представляє собою модель довгострокових дій, розробка та реалізація якої спрямована на досягнення поставлених цілей. Отже, розвиток структури, яка знаходиться в процесі об'єднання, можна описати трьома способами: або інтегрована структура бізнесу розглядається як складна механістична система, або як система, що може еволюціонувати за допомогою інтеграції, або як система, в основу функціонування якої покладено концепцію самоорганізації (синергетики). Характерними рисами останньої є: кооперативність дії складових (в тому числі брендингу), утворюючих систему; нерівноваженість стану, який підтримується за рахунок дії внутрішніх факторів; нелінійність процесу, який відбувається під час розвитку і описується рівнями другого та третього ступенів; наявність певних обмежень процесу самоорганізації. Важливо зазначити, що з позиції синергетичного підходу інтегрованій структурі бізнесу, як відкритій економічній системі, характерні такі властивості, як можливість саморегуляції, відкритість та нерівноважність.

За такого бачення сутності синергізму, самоорганізація виступає як нова форма, структура, ймовірність взаємодії елементів структури, яка виникла внаслідок інтеграції двох або більше бізнес-одиниць і яку не можна було створити зусиллями лише однієї бізнес-одиниці. Отже, на наш погляд, основна ідея брендингу інтегрованих структур бізнесу полягає в тому, що господарюючі суб'єкти не можуть досягти відповідних (максимальних) результатів, якщо вони не є учасниками системи інтегрованих структур бізнесу.

Отже, якщо інтегрована структура бізнесу існує як набір суб'єктів (брендів) з різними власниками (або частками власників), то виникає питання про механізми справедливого поділу синергетичного ефекту між учасниками. Якщо ж інтегрована структура бізнесу є продуктом реструктуризації єдиної компанії, то весь синергетичний ефект належить одному власникові або групі власників безвідносно того, які саме бренди дозволили отримати синергетичний ефект. Відповідно, брендинг у системі інтегрованих структур бізнесу створює можливості для виникнення системного ефекту, а також його використання.

Комплементарний ефект, на відміну від синергетичного, є передбачуваним результатом організованого процесу, який проявляється здебільшого через економію та набуті переваги в результаті зміни обсягів, структури виробництва, структури управління тощо. Економія виступає як запланований результат комбінування та взаємодоповнення ресурсів бізнес-одиниць в результаті їх об'єднання. Зокрема, аналізуючи комплементарний ефект інтеграції, можна виділити декілька рівнів його виникнення: ефект за рахунок об'єднання ресурсів, ефект за рахунок об'єднання потужностей, ефект об'єднання фінансових потоків, ефект маркетингу, ефект заміщення (інвестиції), ефект централізації тощо [9].

Комплементарний ефект брендингу інтегрованих структур бізнесу проявляється через економію маркетингових витрат, зміну частки ринку, зміну конкурентних позицій, ефект взаємодоповнення, диверсифікацію, зміну величини бренд-капіталу.

На кожному з рівнів виникнення комплементарного ефекту можливе, але не гарантоване виникнення і синергетичного ефекту. Під час дослідження сутності проявів комплементарного та синергетичного видів ефектів брендингу інтегрованих структур бізнесу доцільно також враховувати тип структури інтегрованого бренду. Співвідношення видів комплементарного та синергетичного ефекту з урахуванням типів структури інтегрованого бренду представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Співвідношення видів комплементарного та синергетичного ефектів  
 з урахуванням типів структури інтегрованого бренду**

Тип структури інтегрованого бренду	Комплементарний ефект: такий, який наперед визначається, прогнозується, точно вимірюється	Синергетичний ефект (атрактор): непередбачуваний, погано вимірюваний, результат випадковості
Променева структура інтегрованого бренду	Економія маркетингових витрат	Нові умови співпраці Нові знання Зміна стану ринку Брендингові новації
Кластерна структура інтегрованого бренду	Економія маркетингових витрат	Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг Нові знання Нова корпоративна культура
Кругова структура інтегрованого бренду	Зміна частки ринку Зміна конкурентних позицій	Зміна ринкової вартості інтегрованої структури Імідж
Холдингова структура інтегрованого бренду	Ефект взаємодоповнення Диверсифікація Зміна величини бренд-капіталу	Зміна стану ринку Нові можливості розвитку Отримання нового досвіду Нова якість бренд-менеджменту
Лінійна структура інтегрованого бренду	Економія маркетингових витрат Зміна організаційної структури управління брендами	Зміна стану ринку Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг
Інтеграційна структура інтегрованого бренду	Ефект взаємодоповнення Зміна величини бренд-капіталу	Зміна ринкової вартості інтегрованої структури Імідж

Джерело: запропоновано автором на основі [5, 7, 8, 12].

Отже, ефективний брендинг у системі інтегрованих структур – це певний ідеальний стан, до якого варто прагнути кожній групі взаємодіючих брендів бізнес-одиниць, незалежно від їх сфери діяльності та масштабів. На практиці це досягається самостійністю кожного із суб'єктів, що відповідають за показники своєї брендингової діяльності і здатних до самостійного розвитку. Це означає, що кожна бізнес-одиниця здатна ефективно використовувати всередині себе централізовану модель управління брендом. При цьому інтегрована структура бізнесу загалом дотримується децентралізованої системи управління брендами в питаннях стратегічного розвитку бренду, оцінки вартості бренду, формування лояльності споживачів, визначення маркетингового бюджету, розподілення ресурсів, оцінки та оптимізації портфеля брендів, періодичності дослідження ефективності управління брендом.

У загальному вигляді процес розвитку інтегрованої структури бізнесу як відкритої економічної системи можна розглядати як необмежену послідовність процесів самоорганізації.

Динаміка така, що під впливом змін, які відбуваються у внутрішньому середовищі, і дії дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища відбувається втрата стійкості системи, яка до цього знаходилась у невірноваженому стані [7]. Ці зміни «запускають» спіралевидний процес, де кожний виток цієї спіралі представляє собою нову якісну самоорганізовану економічну систему, яка породжує нову впорядковану структуру. Після закінчення цього процесу самоорганізації система знову переходить у новий нерівноважний стан.

Такі еволюційні спіралевидні цикли розвитку економічних систем, на перший погляд, можуть виглядати відносно однаковими, але за своїм характером вони якісно відрізняються. Кожний з великих циклів самоорганізації системи представляє собою парціальну (тобто непропорціональну) суму малих циклів. Причому за своїм розміром вони відрізняються не лише за терміном дії змін, що відбуваються, а й за критеріями якісних та кількісних трансформацій, що надає змогу знайти вихід (нестійкість) з будь-якого становища, і кожний цей вихід приводить до нового циклу самоорганізації. Тому кожний великий цикл завдяки своїй спіралевидній структурі піднімає систему на нову, в певному розумінні, більш високу, еволюційну площину, яка характеризується новим рівнем інтегрованості бізнес-структури. Великим циклом спіралевидного процесу інтеграції бізнес-структур як економічної системи притаманні такі основні характеристики, як незворотність, випадковість, нелінійність та невизначеність, які втілюються у відповідні принципи управління.

Відповідно до фаз інтеграції брендів бізнес-одиниць, ці принципи потребують уточнення:

1. Незворотність в інтеграційному процесі пояснюється існуванням так званої точки біфуркації (критичної точки), до якої вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища не викликає значних змін в стані рівноваги системи, після чого може виникнути декілька напрямків (можливостей) подальшої еволюції.

2. У точці біфуркації управляюча змінна досягає критичного значення, після якого система виходить із стану рівноваги [7]. З цього моменту у системі з'являється «вибір», в якому присутній елемент випадковості, що призводить до неможливості передбачити подальший розвиток системи. Біфуркація – термін походить від лат. *bifurcus* – «роздвоєний» і вживається в тому сенсі, що відбуваються якісні перебудови або метаморфози складових інтеграції при зміні параметрів, від яких вони залежать.

3. «Точка біфуркації» означає кризовий момент, коли необхідно вибрати принципове управлінське рішення. Після прийняття цього рішення процес, який має нелінійний характер, може піти в напрямку «кризи», тоді в цій фазі життєвого циклу бізнес-одиниця вже буде

неспроможна самостійно перейти у фазу життєвого циклу «зростання» за рахунок ресурсів внутрішнього потенціалу, без надходження додаткових ресурсів ззовні або реорганізації. Управління брендами інтегрованої структури бізнесу представляє собою каскад біфуркацій (сценарій подвоєння періоду) як один з типових сценаріїв переходу від простого періодичного режиму до складного аперіодичного при нескінченному подвоєнні періоду. Така послідовність переходу від однієї фази інтеграції до іншої має самоподібну, фрактальну структуру – збільшення будь-якої області виявляє подібність виділеної ділянки всій структурі. Фрактал (лат. fractus – дроблений, зламаный, розбитий) – термін, що означає систему (наразі розуміється сегмент як складова фази стабілізації), що володіє властивістю самоподібності, тобто складену з декількох частин, кожна з яких подібна до всієї системи загалом. У дослідженні інтеграції брендів під фракталами варто розуміти безліч точок в евклідовому просторі, що мають дробову метричну розмірність. Зміна можливих динамічних режимів системи управління брендами інтегрованої структури рівноважних станів стаціонарних точок відбувається при зміні значення біфуркаційного параметру.

4. Аналіз механізмів переходу до нового стану інтеграції в реальних системах і різних моделях виявив універсальність відносно небагатьох сценаріїв переходу. Перехід до нового стану інтеграції може бути представлений у вигляді діаграми біфуркацій, яка відображає невизначеність якісних перебудов системи з виникненням нового режиму її поведінки. Вхід системи управління брендами інтегрованих структур бізнесу в непередбачуваний режим описується каскадом біфуркацій, наступних одна за одною. Каскад біфуркацій веде послідовно до появи вибору між двома рішеннями, потім чотирма тощо; система починає вагатися в режимі послідовного подвоєння (кількості) можливих значень. Для можливості здійснення такого процесу самоорганізації система має бути відкритою. Якщо система під час дослідження виявляється закритою, вона зрештою прийшла б до стану з максимальною ентропією і припинила будь-яку еволюцію.

Варто наголосити, що еволюційні процеси інтеграції визначаються особливостями ресурсного забезпечення за фазами інтеграції структури ІСБ. У цьому контексті важливою задачею є вибір стратегії розвитку брендів інтегрованих структур бізнесу (рис. 1).

**Висновки та пропозиції.** Серед основних невдач інтеграції брендів бізнес-структур, які проявляються через набуття ефекту негативної самоорганізації, варто зазначити:

- комунікаційну несумісність брендів, що знижує очікування ефекту від інтегрованих маркетингових комунікацій;

- невідповідність між очікуванням та фактичними результатами комбінування брендів. Так, комбінування одного сильного бренду з іншими більш слабкими не забезпечить в процесі горизонтальної інтеграції не забезпечить якість кінцевого товару, яку очікує споживач кінцевого бренду. І навпаки, використання сировини з високою якістю в виробництві низькосортного рівня сприятиме виникненню зайвих матеріальних та фінансових витрат інтегрованої структури бізнесу;

- розширення сфери діяльності за рахунок диверсифікації брендів, сприятиме втраті гнучкості та формалізованості відносин зі споживачами, що віддалить інтегровану структуру бізнесу від налагодження комунікації зі споживачем та ускладнюватиме впровадження адаптивних змін, адекватних змінам зовнішнього середовища;

- єдність цілей та їх однозначне розуміння всіма власниками об'єднаної структури сприятиме узгодженості тактичних дій. Слід зазначити, що відповідно до практики корпоративних конфліктів, різне сприйняття цілей та тактичних дій щодо їх досягнення призводить до зниження рівня узгодженості між стейкхолдерами корпорацій, які знаходяться на стадії інтеграції;

- об'єднання організаційних структур та впровадження єдиної організаційної культури є найбільш складним елементом процесу інтеграції.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Напрями підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання

Таким чином, у статті запропоновано напрями підвищення рівня інтегрованості брендів у процесі об'єднання, які дозволяють максимізувати рівень консолідації та диверсифікації ресурсів ІСБ.

#### References

1. Kim, H., Hur, W.-M., Yeo, J. (2015). Corporate Brand Trust as a Mediator in the Relationship between Consumer Perception of CSR, Corporate Hypocrisy,

#### Література

1. Kim H. Corporate Brand Trust as a Mediator in the Relationship between Consumer Perception of CSR, Corporate



- and Corporate Reputation. *Sustainability*, 7: 3683–3694.
2. Shindo, S., Matsubayashi, N. (2014). Horizontally Differentiated Store Brands: Production Outsourcing to National Brand Manufacturers. *Journal of Applied Mathematics*, May 2014. Retrieved from: <https://www.hindawi.com/journals/jam/2014/949470>.
3. VirtualExs: Сервер виртуальних досліджень [Електронний ресурс] // *VirtualExs*. – 1.03.2011. – Режим доступу: <http://virtualexs.ru>.
4. Blăjuț, L.P. (2015). Role of international mergers and acquisitions in corporate integration. *SEA – Practical Application of Science*, Vol. III, Is. 1 (7), P. 97–102.
5. Tabakharniuk, M. (2012). Hra na milion: praktyka zlyttia ta pohlynan v Ukraini [Playing the Million: Mergers and Acquisitions in Ukraine]. Kyiv: Ukrainskyi vydavnychyi kompleks. 302 p. [in Ukrainian].
6. Becerra, E.P., Badrinarayanan, V. (2013). The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, Is. 5/6, P. 371–383.
7. Roll, M. (2015). Branding and Mergers & Acquisitions. Retrieved from: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-considerations-for-managing-brands-in-mas-4079>.
8. Marchenko, V.M. (2012). Intelektualnyi kapital u protsesakh zlyttia ta pohlynannia korporatsii [Intellectual capital in the process of mergers and acquisitions of corporations]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], No. 9 (136), P. 100–105 [in Ukrainian].
9. Marchenko, V.M. (2011). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia synerhetychnoho efektu zlyttia i pohlynannia [Methodical approaches to the evaluation of the synergistic effect of mergers and acquisitions]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], No. 4 (118), P. 135–142 [in Ukrainian].
10. Knights, D., Tullberg, M. (2012). Managing Hypocrisy, and Corporate Reputation / Hanna Kim, Won-Moo Hur, Junsang Yeo // *Sustainability*. – 2015. – № 7. – P. 3683–3694.
2. Shindo S. Horizontally Differentiated Store Brands: Production Outsourcing to National Brand Manufacturers / Shun Shindo, Nobuo Matsubayashi // *Journal of Applied Mathematics*. – May 2014. – Retrieved from: <https://www.hindawi.com/journals/jam/2014/949470>.
3. VirtualExs: Сервер виртуальних досліджень [Електронний ресурс] // *VirtualExs*. – 1.03.2011. – Режим доступу: <http://virtualexs.ru>.
4. Blăjuț L. P. Role of international mergers and acquisitions in corporate integration / Lucia P. Blăjuț // *SEA – Practical Application of Science*. – 2015. – Vol. III. – Is. 1 (7). – P. 97–102.
5. Табахарнюк М. Гра на мільйон: практика злиття та поглинань в Україні / М. Табахарнюк. – К.: Український видавничий комплекс, 2012. – 302 с.
6. Becerra E. P. The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism / Enrique P. Becerra, Vishag Badrinarayanan // *Journal of Product & Brand Management*. – 2013. – Vol. 22. – Is. 5/6. – P. 371–383.
7. Roll M. Branding and Mergers & Acquisitions / M. Roll. – 2015. – Retrieved from: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-considerations-for-managing-brands-in-mas-4079>.
8. Марченко В. М. Інтелектуальний капітал у процесах злиття та поглинання корпорацій / В. М. Марченко // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 9 (136). – С. 100–105.
9. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання / В. М. Марченко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – № 4 (118). – С. 135–142.
10. Knights D. Managing masculinity/

- masculinity/mismanaging the corporation. Organization, Vol. 19, P. 385–404.
11. Shcherbak, V. (2016). Genesis of creation and development of brand-capital of Kyiv National university of technologies and design. Management, Issue 23, P. 48–60.
12. Starov, S.A., Alkanova, O.N. (2010). Otcenka effektivnosti brendinga v sovremennoi teorii marketinga (chast 2) [Assessment of branding effectiveness in modern marketing theory (part 2)]. Brend-menedzhment [Brand Management], No. 5 (54), P. 270–288 [in Russian].
13. Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A. (2011). Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. Organization Studies, Vol. 32, P. 737–767.
- mismanaging the corporation / D. Knights, M. Tullberg // Organization. – 2012. – Vol. 19. – P. 385–404.
11. Shcherbak V. Genesis of creation and development of brand-capital of Kyiv National university of technologies and design / V. Shcherbak // Management. – 2016. – Issue 23. – P. 48–60.
12. Старов С. А. Оценка эффективности брендинга в современной теории маркетинга (часть 2) / С. А. Старов, О. Н. Алканова // Бренд-менеджмент. – 2010. – № 5 (54). – С. 270–288.
13. Garud R. Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation / R. Garud, J. Gehman, A. Kumaraswamy // Organization Studies. – 2011. – Vol. 32. – P. 737–767.