

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-80>

УДК 658.626:339.9:004.9

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В ЕПОХУ ПОСТ-ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: МІЖ РЕГІОНАЛЬНИМИ РЕАЛІЯМИ ТА ГЛОБАЛЬНИМИ ВИКЛИКАМИ

ADAPTIVE BRAND MANAGEMENT IN THE POST-GLOBALIZATION ERA: BETWEEN REGIONAL REALITIES AND GLOBAL CHALLENGES

Дубас Владислав Олексійович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1060-1542>**Dubas Vladyslav**

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

У статті досліджено особливості адаптивного управління брендом міжнародних компаній в умовах пост-глобалізації. Проаналізовано як зміна глобального контексту, спричинена геополітичними конфліктами, економічною фрагментацією, посиленням націоналізму та цифровою трансформацією, зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей управління брендом. Надано характеристику регіональним чинникам, що впливають на формування адаптивних стратегій, зокрема культурним, політичним та соціальним особливостям локальних ринків. Ідентифіковано нові підходи до управління брендом, серед яких гнучке управління, децентралізація, локалізація та цифрова персоналізація. Наведено приклади практичних кейсів транснаціональних компаній, які демонструють ефективність адаптивних стратегій у складному та непередбаченому глобальному середовищі. Запропоновано концептуальну адаптивну модель управління брендом в умовах впливу факторів пост-глобалізаційного середовища. У результаті аналізу визначено, що адаптивність стає ключовою умовою збереження цінності бренду, його репутації та конкурентоспроможності в пост-глобалізаційну епоху.

Ключові слова: адаптивне управління, міжнародна компанія, міжнародний бренд, брендинг, управління нематеріальними активами, пост-глобалізація, регіональні ринки, управління брендом.

This article explores the specific features of adaptive brand management in international companies under post-globalization conditions. It analyzes how shifts in the global context – driven by geopolitical conflicts, economic fragmentation, rising nationalism, and digital transformation – necessitate a rethinking of traditional brand management models. The study outlines key regional factors influencing the development of adaptive strategies, including the cultural, political, and social specifics of local markets. New approaches to brand governance are identified, such as agile management, decentralization, localization, and digital personalization. The research emphasizes that these transformations redefine the nature of brand management, shifting it from a standardized, globally unified approach toward flexible, context-sensitive frameworks that account for cultural heterogeneity and regional diversity. It highlights the growing strategic importance of cultural intelligence, stakeholder engagement, and digital adaptability in ensuring brand consistency across fragmented global markets. The article also explores how international corporations balance global brand identity with local authenticity, integrating corporate values into diverse cultural and institutional environments. The article presents real-world case studies of transnational companies that demonstrate the effectiveness of adaptive strategies in a complex and unpredictable global business environment. A conceptual adaptive model of brand management is proposed for conditions shaped by post-globalization factors. The findings confirm that adaptive brand management is a coherent paradigm that integrates politically attuned positioning, the regionalization of brand architecture, social responsibility, personalized communication, agile approaches, and the development of the brand as an open ecosystem. The analysis concludes that adaptability has become a critical condition for preserving brand value, reputation, and competitiveness in the post-globalization era, ensuring brands remain relevant, resilient, and socially responsive.

Keywords: adaptive management, international company, global brand, branding, intangible asset management, post-globalization, regional markets, brand management.



Постановка проблеми. Упродовж останніх десятиліть домінуючою стратегією управління брендами міжнародних компаній була уніфікація брендової комунікації та централізоване управління глобальним брендом, орієнтоване на досягнення економії масштабу, послідовності образу та ефективних традиційних підходах до побудови його пізнаваності [1, с. 405–409]. Глобальні гравці поширили використання так званої «моделі принципала», коли центральний офіс компанії делегує локальним філіям адаптацію стратегії, визначаючи її напрям та логіку самостійно [2, с. 4–5]. Однак, сучасні трансформації світового порядку – зокрема геополітичні конфлікти, економічна фрагментація, зростання протекціонізму, цифрова поляризація та локалізація ланцюгів постачання – поставили під сумнів універсальність традиційних підходів до стратегії управління міжнародними брендами [3, с. 280–283]. Наразі, у глобальному бізнес середовищі формується нова парадигма пост-глобалізації, у якій адаптивність бренду, його здатність реагувати на регіональні виклики та специфіку локальних ринків стає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності.

Попередні дослідження переважно зосереджуються на централізованих моделях управління брендом, однак питання адаптивності у пост-глобалізаційній парадигмі залишається недостатньо висвітленим. У цьому контексті постає важливе наукове завдання – переосмислення методології управління брендом із урахуванням регіональних культурних, політичних та соціальних особливостей. Практичне ж завдання полягає в розробці адаптивних стратегій, здатних інтегрувати гнучкість, децентралізацію та цифрову персоналізацію у масштабі сучасних міжнародних економічних відносин. Формування таких стратегій є актуальним як для міжнародних компаній, що прагнуть зберегти глобальну ідентичність, так і для компаній, які входять на нові, нестабільні або культурно чутливі ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі простежується активна трансформація підходів до управління брендами у відповідь на виклики пост-глобалізаційної доби. Традиційна модель централізованого бренд-менеджменту, яку детально описує Капферер [1], ґрунтується на уніфікації та глобальній послідовності стратегії управління брендом, однак дедалі частіше зазнає критики через її недостатню гнучкість. У свою чергу, Шет [3] і Котлер із Кас-

ліоне [4] підкреслюють необхідність адаптації маркетингових стратегій до умов глобальної турбулентності, пропонуючи концепцію «хаотичного маркетингу» як відповідь на динаміку змін. У працях Гемауата [6] та Холта [7] обґрунтовується важливість врахування культурної, економічної та інформаційної фрагментації, що вимагає від брендів нових моделей взаємодії з локальними ринками. Зокрема, дослідники наголошують на зростанні ролі ціннісного позиціонування та соціальної відповідальності, про що також ідеться у роботах Фурньє та Авері [8]. Актуальними стають також нові управлінські парадигми – такі як agile-брендинг, описаний Рігбі та співавт. [9], модульна архітектура бренду [10], інклюзивний дизайн [13] і спільне створення цінності з аудиторією [11], які формують основу адаптивного бренд-менеджменту. Таким чином, сучасна наукова думка поступово переходить від акценту на централізацію до моделей, що базуються на гнучкості, спільному створенню бренду зі споживачами, а також локалізації та динамічній інтеграції цифрових технологій у стратегії управління брендом.

Метою даної статті є дослідження підходів та визначення концептуальної моделі до адаптивного управління брендом міжнародних компаній в умовах пост-глобалізації, з урахуванням регіональних особливостей, глобальних викликів та трансформації традиційних моделей управління глобальним брендом.

Виклад основних результатів дослідження. Розпочати дослідження підходів до адаптивного управління брендом міжнародних компаній в умовах пост-глобалізації варто з характеристики самого поняття адаптивного управління. У сучасних умовах бренд перестає бути сталим елементом, жорстко зафіксованим у межах централізованої глобальної стратегії. Замість цього зростає потреба в адаптивності як ключовій характеристиці стратегії управління брендом [3, с. 280–283]. Поняття адаптивного управління брендом охоплює здатність бренду оперативно змінювати свої стратегії в залежності від динаміки міжнародного середовища, регіонального контексту та очікувань локальних споживачів. Великий внесок у розуміння поняття адаптивного маркетингу зробили Котлер та Касліон [4, с. 107–109] зазначивши у своєму дослідженні, що компанії повинні мислити категоріями «турбулентного маркетингу», тобто вміти функціонувати в умовах постійної нестабільності. Це безпосередньо стосується

брендів, які повинні не лише адаптувати свою візуальні атрибути чи повідомлення, а й трансформувати ціннісну основу бренду (з англ. «brand essence») залежно від глобальних викликів.

Епоха пост-глобалізації, яку дослідники пов'язують із геоекономічною фрагментацією, зростанням націоналізму, децентралізацією виробничих ланцюгів, війнами та політичними протистояннями [3–5], радикально змінює умови функціонування транснаціональних брендів. Усе частіше компанії стикаються з необхідністю не лише локально адаптувати маркетингові стратегії, а й переглядати позиціонування бренду, його архітектуру та стратегічні принципи комунікації. Для того, аби деталізувати вплив факторів пост-глобалізації на стратегію управління брендом необхідно проаналізувати кожен з них окремо, визначивши сутність та ключові ризики які той чи інший фактор несе для міжнародного бренду (Табл. 1)

Враховуючи ці фактори, сучасні управлінці повинні адаптувати стратегію розвитку міжнародних брендів, щоб уникнути ризиків. Відповідною реакцією на фактор геополітичної дестабілізації може бути політично чутлива сегментація ринків проведена компанією. Те, що прийнятне в одній країні, може викликати протест або бойкот в іншій, а отже сегментація має враховувати не лише демографію чи споживчі переваги, а й політичний контекст, національну ідентичність, історичні травми та геополітичні конфлікти. Такий підхід допомагає уникнути репутаційних ризи-

ків, утримати аудиторію та підвищити ефективність маркетингових повідомлень, так як неправильне поводження на «чутливому» ринку може спричинити міжнародний скандал. Прикладом такого скандалу є рекламна кампанія бренду одягу Dolce & Gabbana в Китаї що мала назву «Eating with Chopsticks» (укр. «Їсти паличками») і демонструвала китайську модель, яка намагалася їсти італійські страви за допомогою паличок. Відео виглядало зверхньо та карикатурно, супроводжувалося інфантильним тоном і натяками на «дикість» культури. Це викликало обурення серед китайських користувачів, які вважали відео расистським і принизливим, що негативно вплинуло на сприйняття бренду на критично важливому ринку. [8, с. 193–207] Іншою стратегією реагування на ризики фактору геополітичної дестабілізації є розробка кризових сценаріїв комунікації, адже у період глобальної нестабільності бренди можуть опинитися в епіцентрі політичних, соціальних чи репутаційних криз. Наприклад, заява менеджменту компанії, реакція компанії на конфлікт, поведінка франчайзі – усе це може бути миттєво підхоплено та викривлено у засобах масової інформації та соціальних мережах. Готовність до таких ситуацій допомагає мінімізувати репутаційну шкоду від медійного «мовчання», що в свою чергу позитивно впливає на репутацію бренду та зберігає довіру споживачів. На сам кінець, аби нівелювати ризики фактору геополітичної дестабілізації, важливо дотримуватися етичного позиціонування бренду, тобто чітко формулювати та демонстру-

Таблиця 1

Вплив пост-глобалізаційних викликів на стратегічне управління брендом

Фактор пост-глобалізації	Суть явища	Ключові ризики для бренду
Геополітична дестабілізація	Військові конфлікти, санкції, геоекономічне суперництво, розрив глобальних ланцюгів.	Примусовий вихід з ринків, репутаційні втрати, зниження довіри до бренду.
Економічна фрагментація	Посилення протекціонізму, локалізація виробництва, зростання ролі національних економік у протизагальному [6].	Неможливість використання уніфікованої стратегії, посилення локальної конкуренції.
Інформаційна поляризація	Зростання запиту на прозорість, соціальну позицію брендів, розкол аудиторій за цінностями, недовіра до глобальних корпорацій.	Репутаційні атаки, бойкоти, кризові комунікації, токсичність інформаційного простору.
Соціальна цифровізація	Перехід до цифрових каналів, автоматизація, big data, персоналізація, швидкі тренди, керування в режимі реального часу [7].	Втрата релевантності, "шуми" в комунікації, зниження ефективності класичних маркетингових підходів.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [6; 7]

вати свої цінності, зокрема у питаннях прав людини, екології, інклюзії та прозорості. Цінності повинні виражатися в соціальній діяльності бренду в рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності (з англ. CSR: Corporate Social Responsibility). У сучасному світі, споживачі очікують проявів морального лідерства від бренду, коли він не лише має комерційну місію, а й соціальну. Така позиція призводить до виникнення найбільшої переваги етичного позиціонування – об'єднання спільноти навколо цінностей бренду, а не лише товарів чи послуг, які він пропонує [9, с. 179].

Аналізуючи стратегічні дії, що нівелюватимуть ризики що впливають з фактору економічної фрагментації варто зазначити три адаптивні стратегії: регіоналізацію архітектури бренду, важливість побудови локальних партнерств та адаптацію продуктового портфелю до локальних умов. Традиційна централізована архітектура бренду – коли глобальна штаб-квартира формує єдину комунікацію, позиціонування та продуктову лінійку – дедалі частіше поступається місцем регіонально-орієнтованим підходам. Регіоналізація архітектури означає перехід до моделі, де стратегія бренду розробляється з урахуванням локальних реалій, але в межах загальної глобальної концепції. Така стратегія стимулює зростання значення регіонів, так як замість одного глобального ринку міжнародні компанії мають справу з сукупністю регіональних економік, що мають різні умови розвитку, купівельну спроможність, уподобання та навіть цінності. Регіоналізація стратегії також попереджує ризик відторгнення бренду, коли глобальне повідомлення не відповідає локальному контексту, а також підвищує ефективність комунікацій, так як локальним філіям значно простіше адаптувати стратегію брендів до культурних, мовних, релігійних та економічних особливостей. Побудова локальних партнерств дозволяє міжнародним брендам ефективніше входити на нові ринки, використовуючи вже наявну інфраструктуру та знання місцевого контексту. Така співпраця сприяє зниженню витрат унаслідок локалізації виробництва чи дистрибуції. Крім того, партнерство з місцевими компаніями зміцнює довіру споживачів і владних структур, підвищуючи легітимність бренду. У результаті бренд стає більш адаптованим, гнучким і культурно чутливим. На сам кінець, адаптація продуктового портфелю є критично важливою для забезпечення культурної релевантності

та комерційного успіху бренду. Продукт, який відповідає місцевим традиціям, харчовим уподобанням або релігійним нормам, сприймається споживачами з більшою довірою. У країнах із нижчим рівнем доходу адаптація цін, упаковки та обсягів є необхідною умовою доступності. Також функціональні чинники, як-от клімат чи спосіб використання, можуть вимагати суттєвої модифікації товару. Приклад Соса-Кола в Індії демонструє, як локалізований підхід дозволяє бренду ефективно охоплювати специфічні регіональні сегменти. Компанія продає локальні варіації напоїв на основі традиційних смаків, наприклад Мааза (манговий напій), а також розробила упаковку малого об'єму для забезпечення доступності в сільських регіонах.

Інший фактор пост-глобалізації – інформаційна поляризація – також несе в собі ряд ризиків шляхи подолання яких лежать у стратегії побудови бренду як носія цінностей, локалізації комунікацій із урахуванням соціокультурного контексту, а також у прозорості і звітності бренду перед споживачем. У світі, де споживачі очікують від брендів не лише якісний продукт, а й чітку соціальну позицію та моральну відповідальність, бренди трансформуються у носіїв певної ціннісної системи. Це означає, що бренд чітко формулює, що є для нього цінністю: наприклад, гендерна рівність, права людини, сталий розвиток, свобода самовираження, толерантність тощо. Така стратегія допомагає сформувати емоційний зв'язок із споживачами, адже люди ідентифікують себе з брендами, які поділяють їхні погляди – це зміцнює лояльність і перетворює покупця на адвоката бренду [9, с. 179]. Це в свою чергу є тією конкурентною перевагою, що значно зменшує ризик виникнення репутаційних криз. Локалізація повідомлень дозволяє бренду враховувати мовні, культурні та емоційні особливості кожного ринку, виходячи за межі простого перекладу. Такий підхід допомагає уникати непорозумінь або культурних конфліктів, які можуть виникнути через різне сприйняття одного й того самого повідомлення. Локалізована комунікація викликає більшу довіру, краще резонує з аудиторією та демонструє повагу до місцевої ідентичності. У результаті зростає ефективність брендової комунікації та її емоційного впливу. На сам кінець, прозорість і звітність є ключовими елементами управління брендом в епоху соціальної відповідальності та високих очікувань з боку споживачів. Відкритість у питаннях походження продуктів, етичності

постачання, впливу на довкілля та соціальних ініціатив формує довіру та зміцнює репутацію бренду. Регулярна звітність дозволяє підтверджувати заявлені цінності конкретними діями, що знижує вразливість до критики. Такий підхід також підвищує привабливість бренду для інвесторів, партнерів і державних структур.

Останнім вагомим фактором глобалізаційного впливу на стратегію міжнародних брендів прийнято вважати цифровізацію суспільства. Серед тих стратегій управління брендом, які знижують ризики цього фактору є використання agile підходу у побудові стратегії, персоналізацію комунікацій та інтеграцію у стратегію даних для гнучкого управління брендом у реальному часі. Agile-брендинг – це впровадження гнучких, ітеративних підходів до управління брендом, натхненних принципами agile-методологій у сфері розробки програмного забезпечення [10, с. 112]. Замість багаторічного стратегічного планування бренди переходять до швидкого тестування, адаптації та розвитку в режимі реального часу, ґрунтуючись на реакції споживачів [11, с. 40–50]. Така стратегія пришвидшує адаптацію до змін ринкового середовища, спрощує адаптацію комунікацій завдяки швидкому та детальному зворотному зв'язку, а також формує середовище, де в процес розвитку бренду залучаються не тільки маркетологи, а й аналітики та дизайнери, що створює єдину адаптивну екосистему, де і відбувається управління брендом. Прикладом міжнародного бренду, який використовує agile підхід є Spotify, команда якого швидко тестує гіпотези, адаптує UX (з англ. «User experience» – користувацький досвід) та повідомлення під регіональні ринки й зворотній зв'язок аудиторії. Іншою стратегічною зміною процесу управління брендом під впливом фактору цифровізації є використання персоналізованої комунікації. У цифровому середовищі бренди мають доступ до великих обсягів даних про поведінку, інтереси та потреби споживачів. Це дозволяє переходити від масової комунікації до персоналізованих повідомлень, пропозицій і контенту, що краще відповідає очікуванням кожного індивіда або сегменту ринку. Персоналізована комунікація дозволяє бренду відповідати зростаючим очікуванням споживачів, формуючи індивідуальний та релевантний досвід. Вона підвищує ефективність взаємодії на всіх етапах клієнтського шляху та зменшує ефект «маркетингової сліпоти» завдяки точному таргетуванню й актуальності повідомлень. Останньою страте-

гією, що нівелює ризики фактору цифровізації є інтеграція даних. Інтеграція даних означає об'єднання інформації з усіх джерел (CRM, соцмережі, веб-аналітика, продажі, логістика, call-центри тощо) в єдину систему, яка дозволяє аналізувати ситуацію та приймати оперативні рішення для управління брендом. Дані дають змогу у реальному часі бачити реакцію ринку, сплески інтересу, негатив або можливості, що дозволяють вчасно коригувати комунікацію чи ціноутворення. Окрім цього, інтегровані дані знижують дублювання зусиль і підвищують точність прогнозування, а також дозволяють завдяки аналітиці на перетині різних каналів сформулювати загальне бачення потреб і поведінки споживача.

На додаток до стратегій, зумовлених факторами геополітичної дестабілізації, економічної фрагментації, інформаційної поляризації та соціальної цифровізації, в практиці управління міжнародними брендами сформувалися ще кілька інноваційних стратегічних підходів. Їх поява є реакцією на зростання складності міжнародного середовища, необхідність побудови гнучких, локалізованих, але при цьому цілісних брендів, а також на нову роль споживача – активного учасника формування бренду.

Перш за все, варто виокремити стратегію модульної архітектури бренду, яка дозволяє створити збалансовану модель, де бренд має глобальне «ядро» (цінності, місія, стиль), але кожен локальний ринок може адаптувати візуальні, мовні, продуктові чи комунікаційні елементи відповідно до локального контексту. Наприклад, Unilever надає своїм брендам базовий набір стандартів, дозволяючи адаптацію назв, упаковки та повідомлень для різних регіонів [12, с. 63]. Це особливо ефективно в умовах економічної фрагментації, коли регіони мають відмінні цінові, культурні та споживчі профілі.

Іншою адаптивною стратегією є co-creation (з англ. «спільне створення»). У відповідь на інформаційну поляризацію та кризу довіри, бренди все частіше залучають аудиторію до створення продуктів, кампаній або візуальних рішень. Така стратегія поглиблює емоційний зв'язок між брендом і споживачем, знижує ризик репутаційних конфліктів і підвищує лояльність. Наприклад, LEGO використовує платформу LEGO Ideas, де фанати можуть подавати ідеї для нових наборів. Якщо ідея набирає 10 000 голосів – компанія розглядає її як майбутній реальний продукт [13, с. 307–318]. Це приклад інклюзивного під-

ходу до управління брендом, який враховує соціальні очікування та знижує, або зовсім прибирає бар'єри між брендом і спільнотою.

Стратегія візуальної ідентичності, або ж Dynamic Identity є підходом де під час цифрової комунікації контент має бути адаптованим до платформи, часу та аудиторії, бренди переходять до динамічного дизайну. Це означає, що елементи фірмового стилю (кольори, логотипи, шрифти, слогани) можуть змінюватися залежно від контексту – при цьому залишаючись впізнаваними.

Компанія Google з її щоденними Doodle-логотипами демонструє, як гнучкість візуального представлення дозволяє бренду залишатися живим і актуальним у різних умовах і культурних контекстах [14, с. 34–51].

Окремо серед адаптивних стратегій управління брендом варто виділити екосистемне мислення. Пост-глобалізаційне середовище формує попит на інтегровані рішення, де бренд є не продуктом, а екосистемою взаємопов'язаних сервісів і сенсів. Це дозволяє брендам будувати довготривалу присутність у житті споживача, інтегруючись у його повсякденну поведінку. Яскравим прикладом є Apple, де бренд представлений через продукти, сервіси, контент, платформи для розробників та інфраструктуру підтримки. У контексті цифрової трансформації, така стратегія забезпечує сталість впливу та зниження чутливості до ринкових коливань.

На сам кінець, сучасні дослідники виділяють стратегію цифрової інклюзії як ефективних підхід до адаптивного управління брендом. Як відповідь на соціальні очікування щодо справедливості, бренди дедалі більше враховують потреби різних груп користувачів: людей з інвалідністю, цифрових новачків, мовних меншин. Це не лише етичний імператив, а й стратегія розширення охоплення. Наприклад, Microsoft впроваджує принципи universal design у всіх продуктах, а Nike розробила серію взуття FlyEase, орієнтовану на людей з обмеженими можливостями руху [15]. Це формує репутацію відповідального бренду – цінність, особливо важлива в епоху цифрового перегляду стандартів.

Сучасні підходи до бренд-менеджменту зміщуються від централізованої уніфікації до гнучких, контекстно чутливих стратегій – agile, модульної архітектури, co-creation та dynamic identity. Фактори пост-глобалізації (геополітична дестабілізація, економічна фрагментація, інформаційна поляризація, цифровізація) вимагають політично чутливої сегментації,

локалізації комунікацій і рішень на основі даних у реальному часі. Тому узагальнюємо ці практики в концептуальній моделі (рис. 1), що поєднує глобальне «ядро» бренду з локальними адаптивними механізмами задля збереження його нематеріальної цінності та конкурентоспроможності.

Модель виходить із припущення про детермінуючий вплив зовнішнього середовища на параметри бренд-менеджменту. Перший етап – сенсинг (з англ. «sensing»): політичні, економічні, інформаційні та технологічні зрушення інституціоналізуються як сигнали управління й формують вхідний масив даних для подальшої обробки. Ці сигнали не трактуються як фон, а сприймаються через індикатори ризику, волатильності та можливостей. Другий етап – нормативна фільтрація через глобальне «ядро» бренду. Сукупність сталих елементів ідентичності (місія, цінності, стилістична матриця), етичні принципи та правила прийняття рішень задають допустимий простір стратегій. «Ядро» виконує функцію регулятора: воно не нав'язує уніфіковані відповіді, а встановлює критерії прийнятності та узгодженості майбутніх інтервенцій у процес управління. Третій етап – локалізація рішень. Сигнали перекладаються у набір контекстно релевантних інструментів: корекція позиціонування й архітектури бренду, переорієнтація партнерств, модифікація продуктової пропозиції, адаптація комунікацій та прозорих практик звітності. Вибір інструмента здійснюється за принципом портфельної оптимізації з урахуванням чутливості аудиторій і регуляторних обмежень. Четвертий етап – ітерований цикл апробації. Кожна інтервенція супроводжується швидким тестуванням гіпотез, вимірюванням ефектів у реальному часі та формалізованими процедурами зворотного зв'язку. Дані з ринкових і цифрових каналів інтегруються в єдине аналітичне поле, що забезпечує корекцію дій без втрат часу і мінімізує інформаційні асиметрії. П'ятий етап – рефлексивне оновлення ядра. Результати ітерацій, підтверджені емпіричною верифікацією (метрики довіри, лояльності, швидкості відновлення після криз), за необхідності модифікують нормативні рамки «ядра». Таким чином забезпечується керована еволюція глобальної ідентичності без втрати цілісності: локальні інсайти інкорпорується у глобальні політики за умови їхньої відтворюваності та стійкого ефекту. Очікуваний результат – підтримання й нарощення нематеріальної цінності бренду через поєднання глобальної узгодженості та



Рис. 1. Концептуальна модель адаптивного управління брендом під впливом факторів пост-глобалізації

Джерело: сформовано автором

локальної релевантності. Модель перетворює невизначеність, яку породжують фактори глобального середовища із джерела дестабілізації на ресурс навчання системи: стратегічна швидкість, керована адаптивність і прозорість взаємодії виступають драйверами довіри, лояльності та довгострокової конкурентоспроможності бренду в епоху пост-глобалізації.

Висновки. У сучасному пост-глобалізаційному середовищі управління міжнародним брендом вимагає принципово нового підходу, що базується на адаптивності, гнучкості та культурній чутливості. Традиційна централізована модель, орієнтована на уніфікацію та ефект масштабу, дедалі частіше не відповідає реаліям фрагментованого світу, де геополітичні, економічні, соціальні та технологічні чинники вимагають від брендів оперативного реагування та локального переосмислення своєї стратегії. Резуль-

тати дослідження підтверджують, що адаптивне управління брендом не є сукупністю окремих тактик, а цілісною парадигмою, що інтегрує політично чутливе позиціонування, регіоналізацію архітектури, соціальну відповідальність, персоналізовану комунікацію, agile-підходи, а також побудову бренду як відкритої екосистеми. Ефективна стратегія в таких умовах базується на поєднанні глобального бачення з локальною дією, що дозволяє зберегти цілісність бренду, підвищити його релевантність у регіональних контекстах та зміцнити довіру споживачів, що висвітлено у запропонованій концептуальній моделі адаптивного управління брендом. Адаптивне управління брендом виступає відповіддю на нову складність світової економіки, дозволяючи брендам не лише виживати в умовах турбулентності, а й формувати сталу конкурентну перевагу в новій пост-глобалізаційній парадигмі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kapferer, J.-N. The New Strategic Brand Management. Kogan Page. 2012. С. 405–409.
2. Mostepaniuk, A. Corporate Governance. InTech. 2017. С. 4–5.
3. Sheth, J. Post-COVID marketing: adaptive strategies. *Journal of Business Research*, 116, 2020. 280–283 с.
4. Kotler, P., & Caslione, J. A. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. AMACOM. 2009. С. 107–109.
5. Burrell, D. N., Lewis, E. J., & Richardson, K. Adaptive marketing, management strategy, and technology innovation in beverage and hospitality markets. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*, 14(1), 2023. С. 1–10.
6. Ghemawat, P. Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. *Harvard Business Review Press*. 2007. С. 101–103.
7. Holt, D. Branding in the Age of Social Media. *Harvard Business Review*, 94(3), 2016. С. 40–50.
8. Fournier, S., & Avery, J. The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 2011. С. 193–207.
9. Shams, R., Chatterjee, S., & Chaudhuri, R. Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*, 2024. 179 с.
10. Pöhlmann, M., Seitz, J., Jambrino-Maldonado, C., & de las Heras-Pedrosa, C. Conceptualizing Agile Branding: Dimensions and antecedents for managing brands in a dynamic environment. *Administrative Sciences*, 14(6), 2024. 112 с.
11. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 2016. С. 40–50.
12. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy. Free Press. 2000. 63 с.
13. Piller, F. T., & Walcher, D. Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, 36(3), 2006. 307–318 с.
14. Wheeler, A. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. Wiley. 2017. С. 34–51.
15. Microsoft Design. Inclusive Design Principles. 2021. URL: <https://inclusive.microsoft.design/> (дата звернення: 23.08.2025).

REFERENCES:

1. Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management. Kogan Page. P. 405–409.
2. Mostepaniuk, A. (2017). Corporate Governance. InTech. P. 4–5.
3. Sheth, J. (2020). Post-COVID marketing: adaptive strategies. *Journal of Business Research*, 116, pp. 280–283.
4. Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. AMACOM. P. 107–109.
5. Burrell, D. N., Lewis, E. J., & Richardson, K. (2023). Adaptive marketing, management strategy, and technology innovation in beverage and hospitality markets. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*, 14(1), pp. 1–10.
6. Ghemawat, P. (2007). Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. *Harvard Business Review Press*. P. 101–103.
7. Holt, D. (2016). Branding in the Age of Social Media. *Harvard Business Review*, 94(3), pp. 40–50.
8. Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), pp. 193–207.
9. Shams, R., Chatterjee, S., & Chaudhuri, R. (2024). Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*, p. 179.
10. Pöhlmann, M., Seitz, J., Jambrino-Maldonado, C., & de las Heras-Pedrosa, C. (2024). Conceptualizing Agile Branding: Dimensions and antecedents for managing brands in a dynamic environment. *Administrative Sciences*, 14(6), p. 112
11. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), pp. 40–50.
12. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy. Free Press. P. 63.
13. Piller, F. T., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, 36(3), pp. 307–318.
14. Wheeler, A. (2017). Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. Wiley, pp. 34–51.
15. Microsoft Design (2021). Inclusive Design Principles. URL: <https://inclusive.microsoft.design/>