

УДК 339.138:659.126-043.86

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-35

Стамат В. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-5789-4023

e-mail: vmkolesnyk@ukr.net

Коваль Є. І., бакалавр факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0006-2428-4783

e-mail: lizagorbach28@gmail.com

Ідентифікація закономірностей та парадоксів розвитку бренд-менеджменту

Анотація. Наразі бренд перестав бути просто ідентифікацією товару, він виконує стратегічно важливу роль – розвиток компанії та формування довгострокових переваг на ринку. Тому важливо розуміти поєднання закономірностей та парадоксів бренд-менеджменту в умовах трансформаційних змін глобальної економіки. З огляду на дану проблему з'являються нові моделі розвитку бренд-менеджменту з урахуванням еволюції ролі бренду у компанії. Метою статті є ідентифікація ключових закономірностей та парадоксів розвитку бренд-менеджменту, а також обґрунтування їхнього взаємозв'язку як основи для стратегічного управління брендом у сучасному ринковому середовищі.

Систематизовано шість основних закономірностей розвитку бренд-менеджменту: цілісність бренду, диференціація, емоційна прив'язаність, динамічність і адаптивність, довіра та репутація, а також синергія внутрішнього й зовнішнього іміджу. Виявлено базові парадокси функціонування сучасних брендів: стабільність проти змін, масовість проти індивідуальності, раціональність проти емоційності, глобалізація проти локалізації, прозорість проти контрольованості. Показано, що вказані суперечності не руйнують бренд, а виступають джерелом його еволюції та конкурентних переваг. Запропоновано концептуальну модель взаємодії закономірностей і парадоксів. Проаналізовано прояв цих парадоксів на прикладах міжнародних та українських брендів (Pepsi, Nike, Apple, McDonald's, Rozetka, Kyivstar) та сформовано практичні управлінські орієнтири для роботи з ними.

Розвиток бренд-менеджменту підпорядковується сукупності стійких закономірностей, які формують довгостроковий бренд-капітал. Водночас парадокси не руйнують ці закономірності, а навпаки – відображають зрілість бренду як системи та конкретизують його розвиток у складних умовах. Доведено, що ефективний бренд-менеджмент полягає у навичках стратегічно керувати цими суперечностями, перетворюючи напругу між протилежностями на джерело оновлення бренду, довіри та конкурентних переваг.

Ключові слова: бренд, бренд-менеджмент, управління брендом, закономірності бренд-менеджменту, парадокси бренд-менеджменту, стратегія бренду, цінність бренду.

Stamat Viktoriia, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management, Business and Administration, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Koval Yelyzaveta, Bachelor Student of Management Faculty, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Identification of Laws and Paradoxes of Brand Management Development

Abstract. Introduction. Currently, a brand has ceased to be a mere commodity identifier, evolving to fulfill a strategically vital role in driving corporate development and establishing long-term market advantages. Consequently, understanding the interplay between the regularities and paradoxes of brand management amid the transformational shifts within the global economy is of paramount importance. Addressing this problem necessitates the emergence of novel brand management development models that account for the evolution of the brand's role within an enterprise.

Purpose. The purpose of the article is to identify key patterns and paradoxes of brand management development, as well as to substantiate their interrelation as a basis for strategic brand management in the modern market environment. The study used general scientific research methods, including analysis, synthesis, generalization, systematization, as well as empirical research of international and Ukrainian brand websites.

Results. Six basic patterns of brand management development are systematized: brand integrity, differentiation, emotional attachment, dynamism and adaptability, trust and reputation, as well as synergy of internal and external image. The basic paradoxes of the functioning of modern brands are identified: stability versus change, mass versus individuality, rationality versus emotionality, globalization versus localization, transparency versus controllability. The study demonstrates that these contradictions do not dismantle the brand but rather serve as a source of its evolution and competitive advantage. A conceptual

¹Стаття надійшла до редакції: 21.07.2026

Received: 21 July 2026

model illustrating the interaction between regularities and paradoxes is proposed. The manifestation of these paradoxes is analyzed using examples of international and Ukrainian brands (Pepsi, Nike, Apple, McDonald's, Rozetka, Kyivstar) and practical management guidelines for working with them are formed.

Conclusions. *The development of brand management is governed by a set of sustained regularities that cultivate long-term brand equity. At the same time, paradoxes do not undermine these regularities; rather, they reflect the maturity of the brand as a system and specify its development under complex conditions. Effective brand management lies in the capacity to strategically govern these contradictions, transforming the tension between opposites into a source of brand renewal, trust, and competitive advantage.*

Keywords: *brand, brand management, brand management, brand management patterns, brand management paradoxes, brand strategy, brand value.*

JEL Classification: *M31; M39; L10*

Постановка проблеми. У сучасній економіці бренд перестав бути лише позначенням товару чи набором візуальних елементів. Він трансформувався у стратегічний нематеріальний актив, що формує споживчий вибір, підвищує стійкість компанії до конкурентного тиску, зменшує цінову чутливість покупця та створює довгострокову ринкову цінність. Класичні праці з бренд-менеджменту доводять, що сила бренду пов'язана не тільки з обізнаністю, а й з якістю асоціацій, лояльністю, довірою та здатністю бренду викликати диференційовану реакцію споживача на маркетингові стимули. Зокрема, К. Келлер визначив бренд-капітал як диференційований ефект знання про бренд на реакцію споживача, а Д. Аакер запропонував розглядати силу бренду через комплекс взаємопов'язаних вимірів: лояльність, сприйману якість, асоціації, обізнаність і ринкову поведінку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що розвиток бренд-менеджменту не є лінійним. Поряд із відносно сталими закономірностями брендингу існують внутрішні суперечності, які набувають форми парадоксів. Бренд має бути стабільним, але водночас змінюватися; прагнути масового охоплення, але зберігати індивідуальний характер; апелювати до раціональних вигод, хоча реальні рішення часто приймаються емоційно; підтримувати глобальну цілісність, але адаптуватися до локального контексту; бути відкритим, але контролювати інформаційні ризики. Саме ці суперечності сьогодні визначають складність управління брендом у цифровому, перенасиченому та високоемоційному ринковому середовищі. Ідеї такої подвійності чітко простежуються, де центром теми виступає поєднання закономірностей розвитку бренду з його ключовими парадоксами.

Наукова проблема полягає в тому, що більшість праць або описує бренд-менеджмент як систему сталих правил, або аналізує окремі суперечності бренду фрагментарно. Натомість сучасна практика вимагає інтегрованого підходу, який дозволяє розглядати закономірності та парадокси не як взаємовиключні явища, а як взаємопов'язані складники еволюції бренду.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика бренд-менеджменту в сучасних наукових дослідженнях розглядається як комплексна

сфера, що поєднує стратегічне управління, маркетингові комунікації, поведінку споживачів та репутаційний менеджмент. У сучасній науковій літературі бренд дедалі частіше трактують не лише як інструмент просування товарів і послуг, а як стратегічний нематеріальний актив, який формує конкурентні переваги компанії та забезпечує її довгострокову стійкість на ринку.

Українські науковці приділяють значну увагу сутності та ролі бренд-менеджменту в системі управління підприємством. Так, В. Любчук розглядає бренд-менеджмент як окремий вид управлінської діяльності, спрямований на формування, розвиток і підтримку бренду [3]. М. Лишенко визначає його як важливий інструмент маркетингової діяльності підприємств, який забезпечує формування позитивного іміджу компанії, підвищення впізнаваності продукції та зміцнення ринкових позицій [2]. У навчальному посібнику О. Марченка бренд-менеджмент розглядається як комплексна система стратегічних і комунікаційних рішень, спрямованих на створення цілісного образу бренду та підвищення ефективності діяльності підприємства [4].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на впливі глобалізації та цифровізації на розвиток брендів. Зокрема, Л. Кудирко та Б. Ратушний підкреслюють, що в умовах глобального конкурентного середовища ефективний бренд-менеджмент стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності компаній [1]. Д. Смолич і В. Мінчук зазначають, що цифрова трансформація бізнесу значно змінює механізми управління брендом, оскільки розвиток онлайн-комунікацій, соціальних мереж і цифрових платформ створює нові можливості для взаємодії з аудиторією та формування лояльності споживачів [5].

Зарубіжні дослідження також роблять вагомий внесок у розвиток теорії бренд-менеджменту. У праці В. Loken та R. Ahluwalia узагальнено сучасні підходи до дослідження брендів, зокрема питання формування бренд-ідентичності, сприйняття бренду споживачами та створення його цінності [8]. L. Stošić-Mihajlović та S. Trajković підкреслюють значення брендингу у міжнародному бізнесі, розглядаючи бренд як важливий інструмент позиціонування компанії на глобальних ринках [9]. У свою чергу М. Vaziri, J. Llonch-Andreu та P. López-Belbeze доводять,

що чіткість і послідовність бренд-комунікацій відіграють ключову роль у формуванні довіри споживачів до локальних і глобальних брендів [10].

Окрему увагу сучасні дослідники приділяють питанням репутації та внутрішнього брендингу. Зокрема, В. Adams наголошує на зростанні ролі бренду роботодавця у формуванні конкурентних переваг компанії на ринку праці [6]. М. Jindal підкреслює важливість бренд-репутації як чинника, що безпосередньо впливає на довіру споживачів, ринкову цінність компанії та її довгострокову стабільність [7].

Водночас у науковій літературі недостатньо розкрито взаємозв'язок між закономірностями розвитку бренд-менеджменту та парадоксами, що виникають у процесі його функціонування в сучасному бізнес-середовищі, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є ідентифікація ключових закономірностей та парадоксів розвитку бренд-менеджменту, а також обґрунтування їх взаємозв'язку як основи стратегічного управління брендом у сучасному ринковому середовищі.

Для досягнення поставленої мети ставились такі завдання:

- систематизувати основні закономірності розвитку бренд-менеджменту;
- виявити базові парадокси, що супроводжують функціонування сучасних брендів;
- показати, як ці парадокси проявляються у практиці міжнародних і українських брендів;
- запропонувати узагальнену аналітичну модель взаємодії закономірностей та парадоксів бренд-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бренд-менеджмент доцільно трактувати як систему стратегічних, комунікаційних, організаційних і поведінкових рішень, спрямованих на формування, підтримання та розвиток цінності бренду в очах споживачів і стейкхолдерів. На відміну від короткострокового просування, бренд-менеджмент працює з довгим часовим горизонтом, де важливими стають не лише продажі, а й довіра, символічний капітал, автентичність і стійкість бренду до змін зовнішнього середовища [3].

Насамперед слід виділити закономірність цілісності бренду. Вона означає, що бренд повинен бути узгодженим у своїх візуальних, вербальних, сервісних та поведінкових проявах. Якщо обіцянка бренду не підтверджується споживчим досвідом, формується розрив між очікуванням і реальністю, що послаблює бренд-капітал. Келлерова модель brand knowledge фактично підтверджує цей висновок: бренд сильний тоді, коли система асоціацій є чіткою, сприятливою й унікальною [5].

Другою закономірністю є диференціація. Успішний бренд не може існувати в режимі повної подібності

до конкурентів, оскільки втрачає підстави для вибору. Диференціація може будуватися на функціональній перевазі, емоційній обіцянці, стилі комунікації, символічному статусі або унікальному користувацькому досвіді. У рейтингу Interbrand 2024 лідерські позиції посідають бренди, які поєднують масштаб із чіткою впізнаваною ідентичністю – Apple, Microsoft, Amazon, Google, Samsung, що ще раз підкреслює ринкову силу диференціації як закономірності розвитку бренду.

Третьою закономірністю виступає емоційна прив'язаність. Сучасний споживач купує не лише товар, а й символ, стиль життя, емоцію та соціальне самовизначення. Саме тому бренди, які працюють лише з функціональними вигодами, часто програють тим, хто створює емоційно насичений досвід. Дослідження paradox brands показує, що споживач може позитивно реагувати навіть на складні, багатозначні бренд-образи, якщо вони резонують із його ідентичністю та культурною гнучкістю [8].

Четверта закономірність – це динамічність і адаптивність бренду. Бренд не є статичною конструкцією. Він розвивається разом зі зміною технологій, медіа, соціальних норм і моделей споживання. Проте адаптація не повинна руйнувати ядро бренду. Тож, модернізація має зберігати впізнаваність. У науковій площині це відповідає логіці стратегічного бренд-менеджменту, де зміна бренд-елементів допускається лише за умови збереження ключових асоціативних вузлів [6].

П'ята закономірність – довіра та репутація. Довіра накопичується повільно, але може бути втрачена швидко, особливо в цифровому середовищі. Дослідження прозорості бренд-комунікації доводять, що чесність, зрозуміле пояснення практик бренду та відкритість у питаннях якості, даних і цінностей позитивно впливають на сприйняття автентичності та наміри покупки. Отже, довіра є не наслідком іміджу, а окремим стратегічним активом бренду.

Шоста закономірність – синергія внутрішнього та зовнішнього іміджу. Сильний бренд неможливо підтримувати виключно зовнішньою рекламою. Якщо працівники не поділяють цінності бренду, клієнт неминуче зіштовхується з дисонансом між комунікацією та реальною поведінкою компанії. Сучасні метааналітичні дослідження підтверджують, що внутрішній бренд-менеджмент значуще впливає на відданість бренду працівників і їхню готовність демонструвати бренд-підтримувальну поведінку [7]. Отже, корпоративна культура є не фоном, а механізмом відтворення бренду.

Взаємозв'язок виявлених закономірностей формує концептуальний каркас розвитку бренд-менеджменту (рис. 1), у межах якого суперечності не руйнують бренд автоматично, а можуть ставати джерелом його еволюції.



Рисунок 1 – Концептуальна модель взаємодії закономірностей розвитку бренд-менеджменту

Джерело: власна авторська розробка

У центрі моделі діють адаптивність та синергія внутрішнього й зовнішнього іміджу, які забезпечують стійкість бренду до ринкових змін [1].

Поряд із закономірностями сучасний бренд-менеджмент розвивається через низку парадоксів:

- «стабільність vs. зміни». Бренд має залишатися впізнаваним, інакше втрачається спадкоємність асоціацій. Водночас надмірна незмінність робить бренд архаїчним. Отже, бренд змушений змінювати форму, не руйнуючи смислового ядра. Саме так працюють багато глобальних брендів, що здійснюють періодичні редизайни логотипів, упаковки та стилю комунікації, але зберігають фундаментальні кольори, символи та обіцянку цінності. Цей парадокс можна прослідити через приклади компанії Adidas і Pepsi, що

є вдалим емпіричним ілюструванням еволюції без втрати впізнаваності;

- «масовість vs. індивідуальність». Сильний бренд прагне масштабування, але кожен споживач хоче відчувати персональну значущість. Саме тому масові бренди дедалі активніше використовують персоналізацію сервісів, рекомендацій, дизайну й досвіду. Це можна побачити на прикладах Nike, Grammarly, Yakaboo, Roshen, Frolov. Науково цей парадокс узгоджується з висновками про привабливість paradox brands для споживачів, які позитивно сприймають поєднання суперечливих характеристик в одному бренд-образі [2];

Виявлені парадокси мають не випадковий, а системний характер, оскільки супроводжують сам процес зростання бренду.

Таблиця 1 Систематизація основних парадоксів розвитку бренд-менеджменту

Парадокс	Зміст суперечності	Управлінський ризик	Управлінська можливість
Стабільність vs. зміни	збереження ідентичності при оновленні	розмиття бренду або архаїзація	модернізація без втрати ядра
Масовість vs. індивідуальність	масштабування при персоналізації	стандартизація досвіду	гнучке налаштування цінності
Раціональність vs. емоційність	функціональні вигоди проти символічних мотивів	«сухий» бренд або порожній пафос	баланс користі та емоційної сили
Глобалізація vs. локалізація	єдина ідентичність проти культурної адаптації	втрата релевантності або цілісності	gloCal-модель бренду
Прозорість vs. контрольованість	відкритість проти керування репутаційними ризиками	репутаційні кризи або недовіра	керована довіра

Джерело: власна авторська розробка

- «раціональність vs. емоційність». Компанії часто описують бренд через якість, ціну, технології,

функціональність. Проте значна частина споживчих рішень формується під впливом емоцій, символічних

асоціацій, престижу, звички та соціального самовираження. Келлерова концепція бренд-образу пояснює це тим, що у пам'яті споживача бренд існує як мережа асоціацій, а не лише як набір об'єктивних характеристик. Саме тому Apple, Nike, Coca-Cola або Borjomi залишаються сильними не лише через продукт, а через смисли, які вони уособлюють. Цей парадокс вдало ілюструють кейси «Нова пошта», Borjomi, Kyivstar;

- «глобалізація vs. локалізація». Сучасний бренд прагне бути впізнаваним у світі, але не може ігнорувати культурні коди локальних ринків. Дослідження gloCal-brand orientation показує, що ефективний бренд поєднує глобальні та локальні елементи, не зводячи вибір до одного полюса. Практика міжнародних мереж харчування, сервісних компаній та ритейлу підтверджує: споживач очікує від глобального бренду знайомої якості, але водночас хоче бачити культурну повагу до локального

контексту. Саме таку логіку демонструють такі бренди, як McDonald's, KFC і Starbucks;

- «прозорість vs. контрольованість». Цифрове середовище змусило бренди бути відкритішими, адже споживачі очікують видимості процесів, справжніх відгуків, швидкої реакції та етичної комунікації. Але абсолютна відкритість підвищує вразливість бренду до маніпуляцій, дезінформації, репутаційних атак і кризових хвиль у соціальних мережах. Тому бренд змушений управляти межами своєї відкритості. Цей парадокс яскраво проявляється у практиках маркетплейсів, банків, технологічних компаній та сервісних платформ. Дослідження прозорості комунікації підтверджує, що відкритість підвищує довіру, але не скасовує потреби у стратегічному контролі повідомлень [9].

Наступні приклади дозволяють побачити не абстрактний, а практичний прояв парадоксів у діяльності реальних компаній.

Рисунок 1 - Структура ринку електронної комерції в Україні у 2024 році

Бренд	Парадокс	Прояв
Pepsi	стабільність / зміни	регулярне оновлення дизайну за збереження базових кольорів і символіки
Nike	масовість / індивідуальність	глобальний масштаб поєднується з персоналізацією продукту
Apple	раціональність / емоційність	високотехнологічний продукт продається також як символ стилю й статусу
McDonald's	глобалізація / локалізація	стандартизований бренд адаптує меню та комунікацію до локального ринку
Rozetka	прозорість / контрольованість	відкриті відгуки співіснують із модерацією контенту та фільтрацією ризиків
Kyivstar	раціональність / емоційність	технічна якість зв'язку підкріплюється комунікацією близькості та турботи

Джерело: сформовано авторами на підстав власних досліджень сайтів брендів

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що парадокси бренд-менеджменту не слід тлумачити як ознаки помилки чи непослідовності. Навпаки, вони відображають зрілість бренду як складної соціально-економічної системи. Бренд не може розвиватися без напруги між полюсами, оскільки саме ця напруга спонукає його до стратегічного оновлення. У цьому сенсі парадокс стає формою розвитку [4].

Особливу увагу варто звернути на те, що сучасний бренд-менеджмент усе більше відходить від моделі

жорсткого контролю до моделі керованої гнучкості. Компанія вже не просто «трансює» бренд, а постійно творить його разом із клієнтами, працівниками, локальними спільнотами, цифровими платформами та культурними контекстами. Саме тому закономірності брендингу набувають характеру умов стійкості, а парадокси – характеру умов розвитку [10].

Для практики бренд-менеджменту важливе не лише усвідомлення парадоксів, а й розуміння способів їхнього управління.

Рисунок 2 - Частки основних учасників у структурі C2C та B2C, 2024 рік

Напрями управління брендом	Практична рекомендація
Ідентичність бренду	змінювати візуальну та комунікаційну форму, не руйнуючи бренд-ядро
Персоналізація	поєднувати масовий продукт із кастомізацією сервісу, контенту й досвіду
Комунікація цінності	балансувати функціональні аргументи з емоційною символікою
Міжнародний розвиток	будувати gloCal-архітектуру бренду замість жорсткої стандартизації
Репутаційний менеджмент	підвищувати прозорість, але зберігати сценарії контролю кризових комунікацій
Внутрішній брендинг	навчати персонал бренд-цінностям і інтегрувати бренд у корпоративну культуру

Джерело: сформовано авторами на підставі власних досліджень

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що розвиток бренд-менеджменту підпорядковується сукупності стійких закономірностей, серед яких найвагомішими є цілісність бренду, диференціація, емоційна прив'язаність, адаптивність, довіра та синергія внутрішнього й зовнішнього іміджу. Саме вони формують основу довгострокового бренд-капіталу та забезпечують ринкову життєздатність бренду.

Водночас доведено, що бренд-менеджмент розвивається не лише за логікою закономірностей, а й через систему парадоксів. Найбільш значущими серед них є: стабільність і зміни, масовість та

індивідуальність, раціональність та емоційність, глобалізація та локалізація, прозорість та контрольованість. Ці парадокси не заперечують закономірностей розвитку бренду, а конкретизують їх у складних ринкових умовах.

Отже, ефективний бренд-менеджмент у сучасних умовах полягає не в усуненні суперечностей, а в умінні стратегічно ними керувати. Сильний бренд – це не той, що уникає напруги між протилежностями, а той, що перетворює цю напругу на джерело оновлення, довіри, релевантності та конкурентної переваги.

Література:

1. Кудирко Л. П., Ратушний Б. В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. Економічний простір. 2024. № 190. С. 280–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51>.
2. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>.
3. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії. 2020. № 1(16). С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63>.
4. Марченко О. М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.
5. Смолич Д. В., Мінчук В. В. Розвиток бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. (25). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18163984>.
6. Adams B. Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace. Harvard Business Review. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>.
7. Jindal M. Brand Reputation Value – Strong Impact and Importance. URL: <https://bytescare.com/blog/brand-reputation-value>.
8. Loken B. Ahluwalia R. Brands and brand management: Contemporary research perspectives. Psychology Press. 2023. 344 p.
9. Stošić-Mihajlović L., Trajković S. Branding and brand management in international business. Journal of Process Management. New Technologies. 2020. № 8. P. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.5937/joupproman8-26139>.
10. Vaziri M., Llonch-Andreu J., López-Belbeze P. Brand clarity of local and global brands in fast-moving consumer goods: an empirical study in a Middle East country. Journal of Islamic Marketing. 2023. Vol. 14. № 1. P. 1–22.

References:

1. Kudirko, L.P., & Ratushnyi, B.V. (2024). Brand management of companies in the global competitive environment. *Economic Space*, 190, 280–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51>.
2. Lyshenko, M. (2023). Brand management as a tool of marketing activity of enterprises. *Economy and Society*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>.
3. Liubchuk, V. (2020). Brand management as a type of managerial activity. *Sociological Studies*, 1(16), 57–63.
4. Marchenko, O.M. (2023). Brand management in modern business: study guide. Lviv : Lviv State University of Internal Affairs.
5. Smolych, D.V., & Minchuk, V.V. (2025). Development of brand management in the conditions of digital transformation of business. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18163984>.
6. Adams, B. (2022). Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>.
7. Jindal, M. Brand Reputation Value – Strong Impact and Importance. Retrieved from <https://bytescare.com/blog/brand-reputation-value>.
8. Loken, B., & Ahluwalia, R. (2023). Brands and Brand Management: Contemporary Research Perspectives. Psychology Press.
9. Stošić-Mihajlović, L., & Trajković, S. (2020). Branding and brand management in international business. *Journal of Process Management. New Technologies*, 8, 38-44. DOI: <https://doi.org/10.5937/joupproman8-26139>.
10. Vaziri, M., Llonch-Andreu, J., & López-Belbeze, P. (2023). Brand clarity of local and global brands in fast-moving consumer goods: An empirical study in a Middle East country. *Journal of Islamic Marketing*. 14(1). 1-22.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License