

Андрій А. Пилипенко*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Особливістю сучасної глобальної економіки є підсилене цифровими трансформаціями зростання невизначеності міжнародного брендингу, коли сприйняття бренду формується не стільки управлінськими діями та рішеннями підприємства, скільки динамічною взаємодією з міжнародними аудиторіями, цифровими платформами та бренд-спільнотами. З огляду на це в статті обґрунтовано теоретико-методичні положення щодо маркетингового управління невизначеністю міжнародного брендингу через виокремлення організаційних детермінант підтримки переходу від невідомості ринкової реакції до керованого процесу формування, перевірки та коригування бренд-рішень. Невизначеність міжнародного брендингу розглянуто не як підвищений рівень ризику, а як об'єктивно існуючу ситуацію відсутності у підприємством достовірного знання щодо можливих реакцій міжнародних аудиторій, сили їх впливу та розподілу наслідків бренд-рішень. Запропоновано визначити організаційну керованість бренд-невизначеності як здатності підприємства перетворювати невідомість сприйняття міжнародного бренду на систему маркетингових гіпотез та можливих сценаріїв їх локальної адаптації в рамках накопиченого через ринкові експерименти організаційного знання. Розроблено контурно-детермінантну модель управління бренд-невизначеністю, яка поєднує стратегічний, процесний, аналітичний, когнітивний, реляційний і навчальний рівні організаційних детермінант із контурами управління невизначеністю. Уточнено роль цифрової трансформації, бренд-спільнот, маркетингових інновацій і спільного творення цінності в управлінні міжнародним брендом. Обґрунтовано, що бренд-спільноти можуть одночасно виступати джерелом невизначеності та механізмом її зниження через перевірку бренд-обіцянки, створення бренд-доказів і залучення користувачів до формування цінності міжнародного бренду. В якості методологічної основи статті використано системний підхід, орієнтований на розгляд брендингу через взаємопов'язану сукупність стратегічних, комунікаційних, аналітичних, організаційних, цифрових і навчальних процесів. Зміст невизначеності уточнено з використанням логіко-категорійного аналізу. Структурно-логічний аналіз застосовано для розвитку взаємозв'язків між організаційними детермінантами та контурами маркетингового управління. З використанням контурного моделювання розроблено модель управління бренд-невизначеністю.

Ключові слова: організаційні детермінанти, невизначеність, управління невизначеністю, цифрова трансформація, управління міжнародним брендом, бренд-спільноти, маркетингові інновації, спільне творення цінності.

Табл. 4. Рис. 4. Літ. 20.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-648-661

* <https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>

Andriy Pylypenko

ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF MARKETING MANAGEMENT OF UNCERTAINTY IN INTERNATIONAL BRANDING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

A distinctive feature of the contemporary global economy is the growing uncertainty of international branding, intensified by digital transformations. In this context, brand perception is

* Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Ukraine.

shaped not so much by the enterprise's managerial actions and decisions as by dynamic interactions with international audiences, digital platforms, and brand communities. Accordingly, the article substantiates theoretical and methodological provisions for marketing management of uncertainty in international branding by identifying organizational determinants that support the transition from unknown market reactions to a managed process of forming, testing, and adjusting brand decisions. The uncertainty of international branding is not interpreted as an increased level of risk, but as an objectively existing situation in which an enterprise lacks reliable knowledge of possible reactions from international audiences, the strength of their influence, and the distribution of consequences arising from brand decisions. The article proposes defining organizational manageability of brand uncertainty as the enterprise's ability to transform the unknown perception of an international brand into a system of marketing hypotheses and possible scenarios for its local adaptation within the framework of the organizational knowledge accumulated through market experiments. A contour-determinant model of brand uncertainty management is developed, integrating strategic, process-based, analytical, cognitive, relational, and learning levels of organizational determinants with the contours of uncertainty management. The role of digital transformation, brand communities, marketing innovations, and value co-creation in international brand management is clarified. It is substantiated that brand communities may simultaneously act as a source of uncertainty and as a mechanism for reducing it through the verification of the brand promise, the creation of brand evidence, and user involvement in shaping the value of an international brand. The methodological basis of the article is a systems approach, which enables branding to be examined as an interconnected set of strategic, communicative, analytical, organizational, digital, and learning processes. The content of uncertainty is clarified using logical and categorical analysis. Structural and logical analysis is applied to develop the relationships between organizational determinants and the contours of marketing management. Contour modeling is used to develop a model for managing brand uncertainty.

Keywords: organizational determinants, uncertainty, uncertainty management, digital transformation, international brand management, brand communities, marketing innovations, value co-creation.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.04.2026

Постановка проблеми. Сучасні умови реалізації міжнародного брендингу вимагають його представлення як управлінського процесу, у якому підприємство намагається сформувавши сприйняття бренду в середовищах, диференційованих за мовою, культурою, очікуваннями щодо цінності, цифровою поведінкою, інституційними правилами, конкурентною щільністю тощо. На відміну від збільшеної можливості розуміння поведінки споживачів на внутрішнього ринку, міжнародні бренд-рішення часто ухвалюються за умові відсутності достатнього знання про реальну структуру реакцій аудиторії. Це створює не просто ризик помилки, а значно поглиблює проблему управління невизначеністю щодо того, як саме бренд буде сприйнято, інтерпретовано, підтримано або відхилено у певному сегменті міжнародного середовища. Тут слід врахувати, що управління міжнародним брендом в умовах невизначеності потребує іншої логіки, ніж класичне планування маркетингових комунікацій. Підприємство не лише обирає канали, повідомлення та цільові сегменти. Вона має з'ясувати, які саме чинники визначатимуть довіру до бренду, які смисли аудиторія приписуватиме бренд-обіцянці, які локальні спільноти впливатимуть на репутацію та які цифрові сигнали можуть стати раннім проявом майбутньої проблеми. У цій ситуації управління невизначеністю перетворюється з усунення всіх невідомих

змінних на формування організаційної здатності їх прояснення через експерименти, гіпотези, зворотний зв'язок та накопичення знання.

Водночас слід звернути увагу на процеси цифрової трансформації, які посилюють описану проблему, змінюючи як інструменти просування, так і саму природу міжнародного бренду, який перетворюється з одностороннього повідомлення на результат взаємодії підприємства з користувачами, цифровими платформами, локальними партнерами, бренд-спільнотами тощо. У цифровому середовищі користувачі перетворюють бренд-комунікацію та спільне створення організаційного знання. Особливо загострюється така проблема для IT-компаній через спрощену доступність цифрового продукту користувачам із різних країн ще до моменту формування повноцінної маркетингової інфраструктуру в певному сегменті міжнародного ринку. Більш того, бренд цифрового продукту формується більшою мірою не через рекламу, а через інтерфейс, стабільність роботи, якість документації тощо. Відповідно виникає управлінська колізія, коли підприємство має підтримувати цілісність міжнародного бренду з одночасною його адаптацією до неоднорідних контекстів глобального ринку, коли надмірні стандартизація (призводить до втрати локальної релевантності) та локалізація (руйнує впізнаваність і стратегічну єдність бренду) спричиняють синергетичне зростання впливів невизначеності. Відповідно, підприємству потрібна не просто бренд-стратегія, а такий організаційний механізм роботи з невизначеністю, який дозволить визначати межі допустимої варіативності бренду, перевіряти локальні гіпотези, залучати бренд-спільноти до спільного творення цінності та накопичувати знання про сприйняття бренду на різних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження міжнародного брендингу, представлене зокрема в роботах А. Орел [5], С. Даффі [7], К. Келлера [11] та К. Леланда [12], як правило орієнтуються на дослідження співвідношенні стандартизації та адаптації бренд-стратегії, аналіз стійкості елементів бренду на різних ринках та висвітлення адаптивності ядра бренду в рамках локального контексту. Не заперечуючи важливість такої логіки слід зазначити, що в її основі припущення здатності підприємства визначити релевантні відмінності між ринками, що не завжди можливе в умовах невизначеності через обмеженість розуміння того, які саме культурні, поведінкові або технологічні чинники будуть визначальними. Подібна ситуація властива дослідженням з напряму бренд-капіталу, репутації, довіри, лояльності та сприйнятої цінності бренду, поданих зокрема в роботах О. Зозульова [3], М. Форуді [9], А. Капур [10] та С. Фомбрун [8]. Такі розробки пояснюють доречність подання бренду як нематеріального активу підприємства, що визначально впливає на поведінку споживачів, проте часто без належного розкриття організаційних механізмів формування бренд-капіталу за умов неможливості передбачення реакція міжнародної аудиторії або відсутності ймовірного розподілу зв'язків між бренд-рішенням і ринковим наслідком. Певною мірою зазначена проблема знімається розробками зі сфери цифрового маркетингу та маркетингової аналітики (розробки Л. Березовської [1], К. Медведевої [14], П. Леснікова [4], О.

Борисенко [2] та цілого ряду інших авторів), оскільки цифрові канали не лише поширюють бренд-повідомлення, а й формують середовище, у якому бренд постійно оцінюється, переосмислюється та доповнюється користувачами. Проте проста наявність великих масивів даних не усуває невизначеність автоматично, оскільки консолідація інформації здатна фіксувати зміну поведінки споживачів та лише обмежено пояснювати її причини.

Окремої уваги заслуговують дослідження бренд-спільнот і спільного творення цінності, представлені в роботах Б. Мейстерс [15], Д. Ромеро [17], С. Прахалад [16], Дж. Жуо [20] та Р. Стадлер [18]. Такі розробки дозволяють розглядати міжнародний бренд як відкриту систему взаємодії, в рамках якої бренд-спільноти через підтвердження бренд-обіцянку здатні створювати довіру, формувати рекомендації та впливати на репутацію. Проте одночасно виникає додаткове джерело невизначеності, оскільки самостійне переосмислення бренду формує нові очікування до продукту та інші, властиві для бренд-спільноти та невідомі для носія бренду, критерії оцінювання його цінності. Відповідна виникає потреба організації міжфункціональної координації між носієм та спільнотою бренду, яку слід базувати на положеннях концепції організаційних спроможностей та динамічних здібностей, представленої в роботах Д. Тиса [19], П. Корсі [6] та С. Мартін [13]. Доречність залучення даної концепції пояснюється її здатністю висвітлити причини можливості одних підприємств та неможливості інших адаптувати бренд-рішення до складного міжнародного середовища. Проте організаційні умови дослідниками часто розглядаються як загальне забезпечення маркетингової діяльності, а не як спеціальний та особливий механізм управління невизначеністю міжнародного бренду. Відповідно невирішеною частиною проблеми постає визначення того, як організаційні детермінанти забезпечують управління невизначеністю міжнародного брендингу в умовах зростання ролі бренд-спільнот, цифрової трансформації і поширення маркетингових інновацій.

Метою статті постало обґрунтування теоретико-методичного підходу до маркетингового управління невизначеністю міжнародного брендингу шляхом визначення організаційних детермінант, розкриття змісту організаційної керованості бренд-невизначеності та розроблення контурно-детермінантної моделі, яка пояснює перехід від невідомості ринкової реакції до перевірюваних маркетингових бренд-рішень та спільнотної валідації організаційного знання.

Основні результати дослідження. Управління міжнародним брендом не зводиться до поширення єдиної бренд-ідентичності на зовнішні ринки, оскільки практика господарювання потребує, щоб бренд формувалася внаслідок взаємодії підприємства з багатьма різновидами стейкхолдерів, які мають різні очікування, досвід, рівень довіри до іноземних компаній, а головне – власні критерії оцінювання пропозиції. Оскільки ж підприємство може контролювати власне повідомлення, але не може повністю контролювати його інтерпретацію то доречним є введення поняття бренд-невизначеності, яке можна інтерпретувати як такий стан маркетингового управління, за якого підприємство не має достатнього знання щодо того, як

міжнародні аудиторії сприймуть, переосмислять або відхилять бренд-рішення, а також не може достовірно визначити ймовірнісний розподіл можливих ринкових, культурних, поведінкових, технологічних і репутаційних наслідків. Відразу слід звернути увагу на нетотожність бренд-невизначеності звичайному браку інформації, оскільки останній можна частково подолати через додаткові дослідження та опитування, аналіз конкурентів та придбання маркетингових даних. Бренд-невизначеність є складнішою через те, що частина релевантних чинників стає видимою лише після фактичної взаємодії бренду з міжнародним середовищем. Логіка такого розмежування базисних концептів дослідження представлена у табл. 1

Таблиця 1. Розмежування ризику, невизначеності та бренд-невизначеності в міжнародному брендингу, авторська розробка

Концепт (категорія)	Зміст	Приклад у міжнародному брендингу	Управлінська реакція на прояв
Ризик	Події відомі, ймовірність можна оцінити, наслідки частково вимірювані	Ризик перевищення бюджету міжнародної рекламної кампанії	Планування, резервування ресурсів, контроль витрат
Невизначеність	Події, наслідки або їхній розподіл не є достатньо відомими	Невідомо, які чинники визначатимуть довіру до бренду на новому ринку	Формування гіпотез, сценаріїв і контрольованих експериментів
Бренд-невизначеність	Невідомість сприйняття, інтерпретації та репутаційних наслідків бренд-рішень	Невідоме сприйняття бренд-обіцянку і змісту комунікацій локальною аудиторією	Організаційне прояснення, спільнотна валідація, керована варіативність бренду

Подане у табл. 1 розмежування набуває важливого значення з точки зору організації маркетингового управління. Адже у разі помилкового зіставлення бренд-невизначеності зі звичайним ризиком виникає прагнення до оцінювання ймовірностей розподілу ризиків хоча потрібним є визначення структури проблеми. В результаті управління зводиться до формальних матриць ризику, які створювати ілюзію контролю але не надають відповіді на питання не сприйняття бренду та причин появи опору до його повідомлень. не сприймається, які смисли викликають опір і які елементи потребують адаптації. У такому випадку виникає потреба створення здібності до організаційної керованості бренд-невизначеності через пояснення ролі організаційних детермінант у міжнародному брендингу. Під організаційною керованістю бренд-невизначеності пропонується розуміти здатність підприємства перетворювати невідомість та невизначеність зі сфери сприйняття міжнародного бренду на систему придатних до перевірки маркетингових гіпотез, допустимих сценаріїв локальної адаптації, ринкових експериментів, спільнотної валідації та накопиченого організаційного знання.

Введення даного концепту дозволяє змістити акцент із зовнішніх проявів бренду на внутрішню здатність підприємства працювати з невідомим. Це

важливо, оскільки навіть за умови достатнього рекламного бюджету та сильного конкурентного позиціонування бренд-менеджмент може залишатися недовідомим у міжнародному середовищі, якщо підприємство не здатне своєчасно виявляти зміни у сприйнятті бренду через перевірку припущень та внесення відповідних коригувань в ядро бренду без втрати його цілісності. Організаційна керованість бренд-невизначеності за такого підходу має три ключові ознаки: здатність до виявлення невідомого, здатність до інтерпретації сигналів і здатність до організаційного засвоєння досвіду. У цифровому середовищі до цих ознак додається здатність працювати з бренд-спільнотами, які можуть одночасно створювати нові смисли навколо бренду та підтверджувати або заперечувати його цінність через власний досвід. Загальна логіка перетворення бренд-невизначеності на організаційне знання представлена на рис. 1.

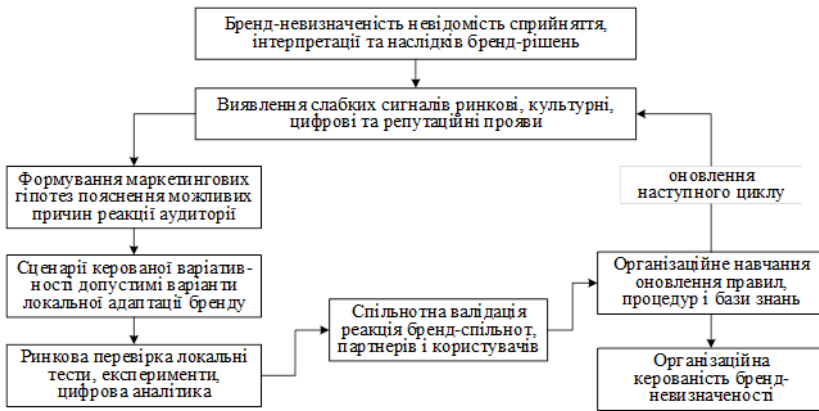


Рис. 1. Логіка перетворення бренд-невизначеності на організаційне знання, авторська розробка

Реалізувати наведену на рис. 1 логіку неможливо без формування багаторівневої системи організаційних детермінант маркетингового управління невизначеністю міжнародного брендингу, які доречно розглядати не як перелік окремих чинників, а як багаторівневу систему. Багаторівневість детермінант декларується введеним у табл. 2 переліком рівнів, кожен з яких виконує свою специфічну функцію у перетворенні бренд-невизначеності на кероване поле маркетингових рішень. Так, стратегічний рівень визначає межі цілісності бренду та відокремлює бренд-ядро від елементів, які можуть бути адаптовані. Реляційний рівень пов'язує управління міжнародним брендом із бренд-спільнотами, платформами, партнерами та користувацькими мережами. Через цей рівень підприємство отримує доступ до контекстного знання, виявляє слабкі сигнали, перевіряє бренд-обіцянку та залучає зовнішніх суб'єктів до спільного творення цінності. Навчальний рівень в свою чергу забезпечує накопичення досвіду, оскільки у разі сприйняття кожної локальної проблеми як одиничного випадку не формується здатність до

повторюваного управління невизначеністю. У раз ж фіксування в рамках визначених процедур результатів бренд-рішень підприємство поступово створює організаційну пам'ять щодо брендингу.

Таблиця 2. Багаторівнева система організаційних детермінант маркетингового управління бренд-невизначеністю, авторська розробка

Рівень	Організаційні детермінанти обраного рівня їх представлення	Функція в управлінні бренд-невизначеністю
Стратегічний (S)	Бренд-архітектура, бренд-ядро, межі локальної адаптації, розподіл стратегічної відповідальності	Визначає, які елементи бренду є незмінними, а які можуть варіюватися залежно від ринку
Процесний (P)	Міжфункціональна координація, процедури ескалації, правила погодження локальних змін, гнучкість комунікацій	Забезпечує перехід від сигналу до рішення та запобігає хаотичній локалізації
Аналітичний (A)	Системи збору, інтеграції та інтерпретації маркетингових, продуктових і поведінкових даних	Дає змогу відрізнити значущі сигнали від інформаційного шуму
Когнітивний (C)	Культурна чутливість, експертне розуміння локальних смислів, здатність до переосмислення припущень	Зменшує смислову невідомість і ризик помилкової інтерпретації реакції аудиторії
Реляційний (R)	Локальні партнери, бренд-спільноти, професійні мережі, платформи, інтегратори, агентства	Компенсує дефіцит локального знання та залучає зовнішніх учасників до творення цінності
Навчальний (L)	Бази знань, аналіз бренд-рішень, фіксація помилок, повторне використання досвіду	Перетворює окремі ринкові реакції на організаційне знання

Розробка поданої у табл. 2 багаторівневої системи дозволяє розвинути керовану варіативність міжнародного бренду як результат появи концепту організаційної керованості бренд-невизначеності. Під керованою варіативністю у даному випадку пропонується розуміти такий режим управління міжнародним брендом, за якого підприємство зберігає стратегічне бренд-ядро, але допускає обґрунтовану зміну комунікаційних аргументів, повідомлень, каналів, доказів цінності та форм взаємодії залежно від локального контексту. Керована варіативність відрізняється від дихотомічних варіантів жорсткої стандартизації (виходить із припущення, що однакова бренд-логіка може бути без істотних змін перенесена на різні ринки) та хаотичної локалізації (дозволяє швидко пристосовуватися до окремих ринків, але створює ризик втрати єдиного образу бренду). Керована варіативність поєднує переваги обох підходів: бренд залишається впізнаваним, але його ринкові прояви можуть бути адаптовані. Логіка реалізації такої керованої варіативності представлена на рис. 2.

Як можна побачити, рис. 2 узагальнює загальну логіку керованої варіативності міжнародного бренду, показуючи перехід від стратегічного бренд-ядра до локально адаптованих ринкових проявів без втрати цілісності бренду. Водночас для розкриття прикладного змісту цієї логіки необхідно деталізувати, які саме елементи бренду можуть залишатися незмінними, які допускають обмежену або часткову зміну, а які мають адаптуватися відповідно

до цифрових звичок, локального контексту та репутаційних сигналів міжнародного ринку. Така деталізація режимів керованої варіативності наведена в табл. 3.

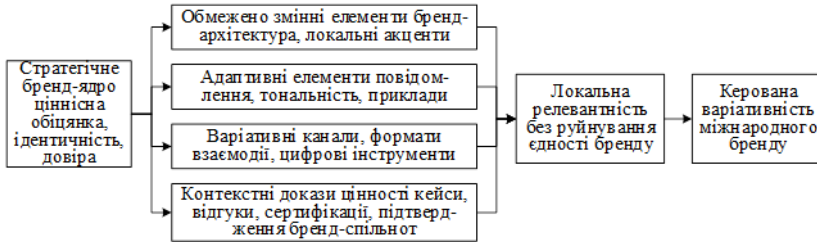


Рис. 2. Керована варіативність міжнародного бренду, авторська розробка

Таблиця 3. Режими керованої варіативності міжнародного бренду цифрового підприємства, авторська розробка

Контур управління	Провідні рівні детермінант	Управлінське питання щодо бренд-невизначеності	Результат активації детермінанти
Виявлення невідомого	Аналітичний, реляційний рівні	Що саме в реакції міжнародного ринку є незрозумілим, нетиповим або суперечливим?	Первинна карта зон бренд-невизначеності
Інтерпретація сигналів	Когнітивний, аналітичний,	Чому виникла така реакція та які пояснення є можливими?	Набір перевірюваних маркетингових гіпотез
Формування варіантів бренд-рішень	Стратегічний, процесний рівні	Які елементи бренду можна адаптувати без втрати його цілісності?	Портфель допустимих сценаріїв локальної адаптації
Ринкова перевірка гіпотез	Процесний, аналітичний рівні	Яке рішення реально зменшує невизначеність у конкретному сегменті?	Доказова основа для масштабування або корекції рішення
Спільнотна валідація та співтворення цінності	Реляційний, когнітивний, аналітичний, навчальний	Як бренд-спільноти, користувачі та партнери підтверджують, змінюють або заперечують бренд-обіцянку?	Уточнена ціннісна пропозиція, спільно створені бренд-докази, нові маркетингові інновації
Організаційне навчання	Навчальний, стратегічний рівні	Що підприємство дізналося і як це знання змінює майбутні бренд-рішення?	Оновлені правила, процедури, база знань і межі варіативності

Доведене розмежування бренд-невизначеності, організаційної керованості та керованої варіативності міжнародного бренду дозволяє обґрунтувати контурно-детермінантну модель маркетингового управління невизначеністю міжнародного брендингу, логіка якої буде полягати в тому, що організаційні детермінанти не просто створюють умови для реалізації бренд-

стратегії, а забезпечують проходження підприємством контурів управління невизначеністю. Перелік таких контурів, перелічений у табл. 4. Особливістю пропозиції тут є зіставлення контурів управління з провідними організаційними детермінантами. При цьому окремого розгляду заслуговує додавання контуру спільнотної валідації, який дозволяє врахувати перенесення за рахунок цифрової трансформація частини управління міжнародним брендом у простір взаємодії з користувачами, партнерами, платформами та бренд-спільнотами.

Таблиця 4. Контурно-детермінантна модель маркетингового управління бренд-невизначеністю, авторська розробка

Елемент бренду	Режим управління	Зміст управлінського рішення щодо активації організаційної детермінанти
Бренд-ядро	Незмінне	Зберігаються базова ціннісна обіцянка, стратегічна ідентичність, принципи довіри та репутаційна позиція
Бренд-архітектура	Обмежено змінна	Можлива адаптація співвідношення корпоративного, продуктового та локального бренду без руйнування єдності
Бренд-аргументи	Частково змінні	Акценти можуть зміщуватися між технологічними, економічними, емоційними або сервісними перевагами
Комунікаційні повідомлення	Адаптивні	Локалізуються мова, тональність, приклади, смислові акценти та візуальні образи
Канали взаємодії	Варіативні	Обираються відповідно до цифрових звичок, професійних середовищ і медійної структури ринку
Докази цінності	Контекстні	Використовуються локальні кейси, сертифікації, відгуки, партнерські підтвердження та докази бренд-спільнот
Реакція на сигнали	Сценарна	Дії залежать від типу невизначеності, сили сигналу та можливих репутаційних наслідків

Описана у табл. 4 модель має циклічний характер через усвідомлення неможливості остаточного усунення невизначеності через об'єктивно існуючу постійну трансформацію міжнародного бренд-середовища. Мета розробленої моделі полягає в формуванні відтворювального організаційного механізму, який дозволить підприємству системно працювати з невідомістю, не руйнуючи бренд-цілісність і не блокуючи локальну адаптацію. Управлінська цінність моделі при цьому полягає в відмові від диференціації внутрішньої організації підприємства та зовнішнього цифрового середовища бренду. Представлена на рис. 3 візуалізація моделі демонструє, що бренд-спільноти та різні стейкхолдери підприємства перетворюються в частину процесу управління невизначеністю, адже за їх безпосередньою участю перевіряється релевантність бренд-обіцянки та створюються докази цінності.

При цьому закладена на рис. 3 логіка передбачає, що цифрова трансформація змінює як інструменти просування міжнародного бренду, так і природу його формування через активізацію взаємодії з бренд-спільнотами. Останні в міжнародному брендингу виконують подвійну функцію,

виступаючи джерелом невизначеності (через здатність самостійно переосмислювати бренд-обіцянку та поширювати альтернативні її інтерпретації) та одночасно формуючи механізмом зниження невизначеності (через можливість передавання до підприємства слабких сигналів щодо реакції аудиторії на змінені локальні смисли).

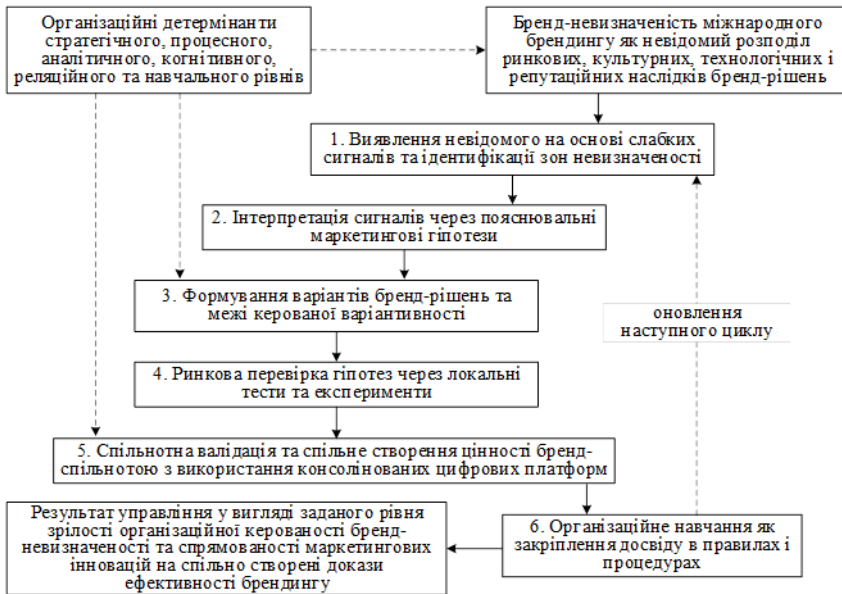


Рис. 3. Контурно-детермінантна модель маркетингового управління бренд-невизначеністю міжнародного брендингу, авторська розробка

У цьому контексті управління невизначеністю координується з маркетинговими інноваціями, які розглядаються не тільки як нові інструменти комунікації чи цифрового просування, а ще й як способи організованого експериментування з бренд-рішеннями в умовах невідомого розподілу ринкових реакцій. Дана теза передбачає, що у міжнародному брендингу спільне творення цінності проявляється за умови переходу стейкхолдерів від простого сприйняття бренду до залученості у процеси формування його ринкового змісту. Саме у такому випадку відбувається перехід до конструювання бренду за межами підприємства. Відповідно, як подано на рис. 4 бренд-спільнота перетворюється з периферійного каналу комунікації в самостійний організаційно-маркетинговим ресурсом управління невизначеністю міжнародного бренду.

Переведення контурно-детермінантної моделі в практичну площину вимагає розгляду організаційної керованості бренд-невизначеністю як свого роду діагностичного профілю, який буде відображати, наскільки підприємство здатне виявляти, інтерпретувати, перевіряти та організаційно засвоювати невизначеність, що виникає у процесах міжнародного брендингу.

Діагностичний профіль може формуватися за шістьма блоками, які відповідають представленим у табл. 2 рівням організаційних детермінант. За такого підходу можна визначати рівень організаційної керованості бренд-невизначеності (ОКБН) як інтегральний рівень сформованості поданих у табл. 2 блоків стратегічної визначеності бренд-архітектури (S), процесної узгодженості бренд-рішень (P), аналітичної забезпеченості управління (A), когнітивної здатності до інтерпретації локального контексту (C), реляційної включеності у міжнародні мережі взаємодії (R) та навчальної здатності (L) організації (ОКБН = f(S, P, A, C, R, L)).

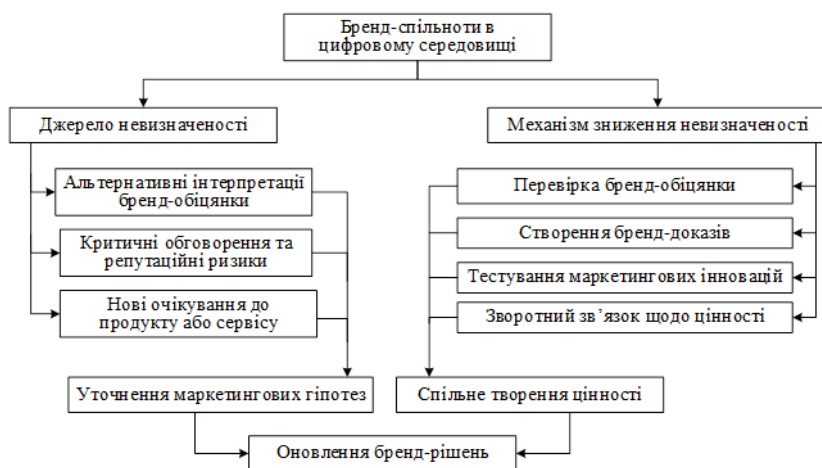


Рис. 4. Роль бренд-спільнот в управлінні в управлінні брендом на міжнародному ринку, авторська розробка

Підприємство може застосовувати запропоновану модель для оцінювання чіткості наявного бренд-ядро та визначення меж допустимої локалізації. Також інтегральне оцінювання дозволяє оцінити наскільки інтегруються маркетингові, продуктові та сервісні дані, а також ідентифікувати чи залучаються локальні партнери та бренд-спільноти до управління бренд-невизначеністю.

Висновки. У статті обґрунтовано, що міжнародний брендинг функціонує в умовах специфічної бренд-невизначеності, яка не зводиться до сукупності вимірюваних ризиків. Її зміст полягає у відсутності достовірного знання щодо того, як міжнародні аудиторії сприйматимуть, інтерпретуватимуть або відхилятимуть бренд-рішення, а також у неможливості заздалегідь встановити ймовірнісний розподіл ринкових, культурних, поведінкових, технологічних і репутаційних наслідків. З огляду на це запропоновано введення концепту організаційної керованості бренд-невизначеності, наявність якого дозволяє змістити фокус дослідження з окремих інструментів бренд-комунікації на внутрішній механізм управління невідомим. При цьому систематизація організаційних детермінант маркетингового управління невизначеністю

міжнародного брендингу за стратегічним, процесним, аналітичним, когнітивним, реляційним і навчальним рівнями дозволила сформувавши контурно-детермінантну модель управління бренд-невизначеністю та виокремити роль цифрової трансформації в посиленні ролі бренд-спільнот в управлінні невизначеністю міжнародного брендингу. Разом з тим, оскільки діагностична рамка запропонованого підходу представлена на концептуальному рівні то перспективи подальших розробок автора полягатимуть у доопрацюванні методичного підходу щодо кількісного оцінювання організаційної керованості бренд-невизначеності на міжнародних ринках.

1. Березовська Л.О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 51. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>

2. Борисенко О.Є. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>

3. Зозульов О., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2008. № 3(556). С. 4-11. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36986>

4. Лесніков П.В. Організація цифрового нагляду за екосистемою ланцюга постачань засобами логістичного контролінгу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 534-539. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-80>

5. Орел А.М., Суходольський О.С., Березкін І.М. Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.98>

6. Corsi P., Neau E. *Innovation Capability Maturity Model*. USA: Wiley, 2015. 324 p.

7. Duffy S. *International Brand Strategy A guide to achieving global brand growth*. London: Cogan Page, 2020. 273 p.

8. Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M. The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*. 2000. Vol. 7. № 4. P. 241-255. DOI:10.1057/bm.2000.10

9. Foroudi M.M. *Corporate brand design. Developing and Managing Brand Identity*. London: Routledge, 2021. 283 p. DOI:10.4324/9781003054153

10. Kapoor A., Kulshrestha C. *Branding and sustainable competitive advantage: building virtual presence*. USA: IGI Global, 2012. 295 p.

11. Keller K.L., Swaminathan V. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. USA: Pearson, 2019. 624 p.

12. Leland K. *The Brand Mapping Strategy: Design, Build, and Accelerate Your Brand*. USA: Paperback, 2016. 224 p.

13. Martin S.L., Javalgi R.G., Cavusgil E. Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*. 2017. Vol. 26. № 3. P. 527-543. DOI:10.1016/j.ibusrev.2016.11.006

14. Medvedieva K. Digital branding in the marketing strategy of enterprises. *Scientia fructuosa*. 2023. № 3. P. 33-43. DOI:10.31617/1.2023(149)03

15. Meister B.W., Horlings L.G., Bulder. Co-creation as an innovative setting to improve the uptake of scientific knowledge: overcoming obstacles, understanding considerations and applying enablers to improve scientific impact in society. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. № 10(1). P. 1-14. DOI:10.1186/s13731-021-00176-2

16. Prahalad C.K., Ramaswamy V. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Brighton: Harvard Business Press, 2004. 257 p.

17. Romero D., Molina A. *Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities*. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. 2009. № 307. P. 401-412.

18. Stadler R., Fecker D. Co-branding alliances as an employer branding strategy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2025. Vol. 8. № 11. P. 259-275. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2025-0358>
19. Teece D.J. *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press, 2009. 299 p.
20. Zhuo J.-Y., Su R.-H., Yang H.-H., Hsu M.-C. Antecedents and consequences of brand experience in virtual sports brand communities: A value co-creation perspective. *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. P. 01-11 DOI:10.3389/fpsyg.2022.1033439

1. Berezovska L. O. (2025) Tsyfrovi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva pid chas viiny [Digital marketing as a tool for improving the efficiency of an enterprise's commercial activity during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 51, pp. 1–8.
2. Borysenko O. Ye. (2025) Tsyfrovi instrumenty marketynhu v rozdrbniy torhivli: shliakh do efektyvnosti ta innovatsii [Digital marketing tools in retail trade: a path to efficiency and innovation]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 73, pp. 1–9.
3. Zozulov O., Nestorova Yu. (2008) Brend yak nematerialnyi aktyv u postindustrialnomu suspilstvi [Brand as an intangible asset in a post-industrial society]. *Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine]*, no. 3(556), pp. 4–11.
4. Lesnikov P. V. (2023) Orhanizatsiia tsyvrovoho nahliadu za ekosystemoiu lantsiuha postachan zasobamy lohistychnoho kontrolinhu [Organization of digital oversight of the supply chain ecosystem by means of logistics controlling]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytskyi National University]*, no. 4, pp. 534–539.
5. Orel A. M., Sukhodolskyi O. S., Berezkin I. M. (2024) Stratehii rozvytku brendu pidpriemstva v konteksti marketynhovoï oriientsatsii [Strategies for enterprise brand development in the context of marketing orientation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, no. 16, pp. 98–102.
6. Corsi P., Neau E. (2015) *Innovation Capability Maturity Model*. USA: Wiley.
7. Duffy S. (2020) *International Brand Strategy: A Guide to Achieving Global Brand Growth*. London: Cogan Page.
8. Fombrun C. J., Gardberg N. A., Sever J. M. (2000) The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, vol. 7, no. 4, pp. 241–255.
9. Foroudi M. M. (2021) *Corporate Brand Design: Developing and Managing Brand Identity*. London: Routledge.
10. Kapoor A., Kulshrestha C. (2012) *Branding and Sustainable Competitive Advantage: Building Virtual Presence*. USA: IGI Global.
11. Keller K. L., Swaminathan V. (2019) *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. USA: Pearson.
12. Leland K. (2016) *The Brand Mapping Strategy: Design, Build, and Accelerate Your Brand*. USA: Paperback.
13. Martin S. L., Javalgi R. G., Cavusgil E. (2017) Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, vol. 26, no. 3, pp. 527–543.
14. Medvedieva K. (2023) Digital branding in the marketing strategy of enterprises. *Scientia fructuosa*, no. 3, pp. 33–43.
15. Meister B. W., Horlings L. G., Bulder (2021) Co-creation as an innovative setting to improve the uptake of scientific knowledge: overcoming obstacles, understanding considerations and applying enablers to improve scientific impact in society. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 10, no. 1, pp. 1–14.
16. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Brighton: Harvard Business Press.
17. Romero D., Molina A. (2009) Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol. 307, pp. 401–412.
18. Stadler R., Fecker D. (2025) Co-branding alliances as an employer branding strategy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 8, no. 11, pp. 259–275.

19. Teece D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
20. Zhuo J.-Y., Su R.-H., Yang H.-H., Hsu M.-C. (2022) Antecedents and consequences of brand experience in virtual sports brand communities: A value co-creation perspective. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, pp. 1–11.