



**Маркетинг**

УДК 658.8 339.138:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17563624>

## Делегування бренд-ідентичності: ризики, можливості та гібридні моделі управління

**Тимоцко Роман Сергійович**

аспірант кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013, Україна

Email: [roman.s.tymotsko@lpnu.ua](mailto:roman.s.tymotsko@lpnu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0842-8438>

**Прийнято: 15.10.2025 | Опубліковано: 30.10.2025**

**Анотація:** Метою дослідження є системне обґрунтування можливостей і обмежень делегування бренд-ідентичності в межах аутсорсингових та гібридних моделей управління маркетингом. Бренд розглядається як стратегічний нематеріальний актив, управління яким вимагає цілісності, послідовності й синхронізації між внутрішніми командами компанії та зовнішніми виконавцями. Теоретичною основою дослідження стали підходи Д. Аакера, К. Келлера та Ж.-Н. Капферера до формування брендового капіталу, а також сучасні концепції co-governance, brand-as-a-service та hybrid brand management. Проаналізовано практики компаній Nike, Spotify, HubSpot, Unilever як приклади різних форматів співуправління брендом – від повної централізації до тимчасового делегування креативних рішень.

Український контекст розкрито через кейси ІТ-компаній, e-commerce, медіа та сервісної сфери: доведено, що найчастіше на аутсорс передають дизайн,



digital-комунікації, виробництво контенту, тоді як позиціонування та сенсове ядро зберігаються всередині компанії. Виявлено ключові бар'єри ефективного делегування: відсутність бренд-фреймворків та SLA, низький рівень довіри до агентств, фрагментацію комунікацій та ризик комодифікації бренду.

На основі теоретичного аналізу та емпіричних спостережень сформульовано п'ять базових умов безпечного делегування бренд-ідентичності: наявність бренд-архітектури, бренд-гайдів, SLA з фокусом на brand consistency, внутрішньої системи погодження контенту та культури партнерської взаємодії. Запропоновано гібридну модель бренд-менеджменту, що передбачає збереження стратегічного контролю за компанією, водночас залучаючи зовнішні агентства як креативних інтеграторів.

Результати дослідження мають практичну цінність для компаній, які прагнуть масштабувати бренд-комунікації без втрати автентичності, а також для агентств, що інтегруються у внутрішні бренд-процеси клієнтів. Запропонований підхід може бути застосований при розробленні договорів, бренд-політик та процедур взаємодії з підрядниками.

**Ключові слова:** бренд; стратегічний брендинг; брендова ідентичність; аутсорсинг; hybrid-модель; позиціонування; контроль; агентство; SLA; бренд-фреймворк.

## **Delegating brand identity: risks, opportunities, and hybrid management models**

**Roman Tymotsko**

PhD Student, Department of Marketing and Logistics,

Lviv Polytechnic National University,

12 Stepana Bandery St., Lviv, 79013, Ukraine

Email: [roman.s.tymotsko@lpnu.ua](mailto:roman.s.tymotsko@lpnu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0842-8438>



**Abstract:** The purpose of this study is to provide a structured justification of the opportunities and limitations of delegating brand identity within outsourcing and hybrid marketing management models. The brand is conceptualized as a strategic intangible asset that requires coherence, consistency and alignment between internal teams and external service providers. The theoretical framework is based on the brand equity models of D. Aaker, K. Keller and J.-N. Kapferer, as well as modern concepts such as co-governance, brand-as-a-service and hybrid brand management. The research analyzes international practices of companies such as Nike, Spotify, HubSpot and Unilever, which demonstrate different formats of brand co-management ranging from centralized authority to temporary delegation of creative functions.

The Ukrainian context is explored using case studies from the IT sector, e-commerce, media and service industries. It is shown that companies most frequently outsource tactical elements – design, content creation, and digital communications – while retaining strategic positioning and meaning-making in-house. Key barriers to effective delegation include the absence of brand frameworks and SLAs, low trust in agencies, fragmented communications and the risk of brand commoditization.

Based on theoretical synthesis and empirical observations, the study identifies five conditions for safe delegation of brand identity: a clear brand architecture, brand guidelines, SLAs focused on brand consistency, internal content approval workflows and a culture of partnership between teams. A hybrid brand management model is proposed in which strategic control remains with the company, while external agencies act as creative integrators.

The results have practical value for businesses seeking to scale brand communications without losing authenticity, as well as for agencies integrating into clients' brand processes. The proposed approach can be applied when designing contracts, brand governance policies and interaction procedures with outsourcing partners.



**Keywords:** brand; strategic branding; brand identity; outsourcing; hybrid model; positioning; control; agency; SLA; brand framework.

**Постановка проблеми.** Динамічна цифрова конкуренція, стрімке зростання каналів комунікації та подорожчання маркетингових активностей зміщують фокус бренд-менеджменту від суто внутрішніх моделей до гнучких конфігурацій співпраці з зовнішніми підрядниками. Прагнення бізнесу одночасно зберегти стратегічний контроль і прискорити операційну реалізацію породжує організаційну дилему: які елементи бренд-ідентичності допустимо делегувати, а які мають залишатися in-house, щоб не втратити цілісність сенсів і послідовність комунікацій.

Класичні підходи до побудови брендового капіталу описують структуру ідентичності та принципи її підтримання [12, 18, 19], однак управлінська практика дедалі частіше працює в гібридних умовах: частина процесів виконується зовнішніми командами, рішення приймаються розподілено, контроль якості здійснюється через цифрові регламенти [14, 23]. На стику цих реалій формується зона підвищених ризиків: розмиття позиціонування, фрагментація tone of voice, підміна стратегічних цілей тактичними метриками, комодифікація креативу під тиском шаблонних рішень.

Український контекст підсилює зазначені виклики нерівномірною зрілістю внутрішніх процесів компаній, браком формалізованих бренд-фреймворків і потребою у швидкому масштабуванні за обмежених ресурсів. Неузгоджені процедури погодження матеріалів, відсутність чітких SLA на відповідність бренду та слабкі механізми brand governance у партнерствах з агентствами знижують керованість і відтворюваність результатів [5, 22].

Отже, наукова й практична проблема полягає у визначенні меж безпечного делегування бренд-ідентичності та операціоналізації гібридних моделей управління, які гарантують збереження сенсового ядра бренду. Актуальним



завданням є розробка критеріїв прийняття рішень щодо розподілу ролей, метрики узгодженості та інструменти контролю (гайдлайни, approval-процеси, SLA на brand consistency), здатні забезпечити одночасно стратегічну цілісність і операційну гнучкість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність проблеми делегування бренд-ідентичності зумовила появу низки наукових досліджень, у яких розглядаються окремі аспекти брендингу, аутсорсингу та сучасних моделей управління.

У роботі Т. Яровенко та ін. досліджено сутність масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів та підкреслюють, що для зростання компанії ключовими стають гнучкі організаційні моделі, адаптивність та делегування частини функцій зовнішнім партнерам. Автори наголошують, що трансформація бізнес-процесів, зокрема маркетингових, потребує збереження стратегічного контролю, що перегукується з проблематикою передачі бренд-ідентичності [11].

В. Гавран та ін. аналізують сучасні бізнес-моделі українських і зарубіжних торговельних компаній, звертаючи увагу на децентралізацію управління, партнерські форми співпраці та використання аутсорсингу як інструмента підвищення гнучкості. У роботі підкреслюється, що успішні компанії поєднують внутрішнє стратегічне керування з зовнішньою креативною підтримкою, що є важливим для формування ефективних гібридних моделей бренд-менеджменту [2].

Г. Тарасюк та О. Ковба досліджують еволюцію брендингу компаній, описують його ключові етапи становлення та виокремлюють сучасні тренди у формуванні бренд-ідентичності. Автори доводять, що в сучасних умовах бренд потребує системності, послідовності та чіткого позиціонування, що створює підґрунтя для розгляду питань делегування окремих бренд-функцій [8].

У роботі В. Дубаса розкрито бренд як стратегічний актив міжнародних компаній, визначено його складові, механізми управління та вплив на



конкурентоспроможність. Особливу увагу приділено вченими питанням захисту цілісності бренду в умовах глобалізації, що логічно пов'язується з необхідністю контролю при залученні зовнішніх агентств до бренд-комунікацій [3].

Серед перспективних напрямів розвитку підприємств в Україні автори О. Мірошниченко та ін. виділяють аутсорсинг, підкреслюючи його роль у підвищенні ефективності, скороченні витрат і гнучкому реформуванні бізнес-процесів. У дослідженні наголошується, що делегування потребує чітких стандартів взаємодії та механізмів контролю, аби уникнути втрати ключових управлінських функцій – що є актуальним і для передачі бренд-компетенцій [6].

У науковій розвідці В. Фаловича та співавторів розглянуто аутсорсинг як інструмент трансформації бізнес-процесів, окреслено його механізми, переваги та ризики впровадження. Автори підкреслюють, що результативність делегування залежить від чітко визначених меж повноважень і системи контролю – підхід, що є релевантним для аналізу передачі бренд-ідентичності зовнішнім агентствам [9].

Р. Содома та ін. аналізують вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу, акцентуючи увагу на вигодах (економія ресурсів, доступ до експертизи) та потенційних загрозах (втрата контролю, зниження якості) і відзначають, що відсутність внутрішніх регламентів та узгоджених стандартів може призводити до розмиття управлінських процесів, що на пряму корелює з ризиками делегування бренду [7].

У дослідженні М. Когут розкрито, як аутсорсинг впливає на ефективність діяльності підприємств та їхню здатність оптимізувати ресурси. Доведено, що передача функцій є доцільною лише за наявності контролю та внутрішньої системи управління, що є важливим у контексті делегування бренд-процесів [4].



У дослідженні Н. Мешко та Д. Мамедової зацентовано увагу на аутсорсингу діджитал-маркетингу як інструменті розвитку для малого й середнього бізнесу. Зазначається, що за відсутності бренд-фреймворків та чітких стандартів комунікації зростає ризик втрати послідовності та автентичності бренду [5].

У праці Л. Вербівської та О. Костей проаналізовано трансформацію ринку аутсорсингових послуг в Україні, виявлено основні тенденції, бар'єри довіри та проблеми регулювання взаємодії між замовником і підрядником. Автори підкреслюють, що відсутність формалізованих процесів та слабка внутрішня структура компаній ускладнюють ефективне делегування функцій, включно з брендингом та маркетинговими комунікаціями [1].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність фундаментальних напрацювань із брендингу, тема делегування бренд-ідентичності зовнішнім агентствам досліджена недостатньо. У наукових джерелах бракує відповідей на запитання: які саме елементи бренду можна передавати без втрати його автентичності, як забезпечити brand consistency при співпраці з агентствами та які механізми контролю роблять таке делегування безпечним.

Особливо відчутною прогалина є у контексті сучасного українського бізнес-середовища, де аутсорсинг активно поширюється, але більшість компаній не мають формалізованих бренд-фреймворків, чітких гайдлайнів чи регламентів взаємодії з підрядниками. У результаті виникає ризик розмиття позиціонування, фрагментації комунікацій та втрати сенсового ядра бренду.

Отже, невирішеною залишається проблема визначення умов, за яких делегування бренд-ідентичності є керованим та ефективним, а також обґрунтування гібридної моделі бренд-менеджменту, що поєднує стратегічний контроль компанії та креативні можливості зовнішніх партнерів.



**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення можливостей, ризиків і організаційних умов делегування бренд-ідентичності зовнішнім агентствам у межах аутсорсингових та гібридних моделей бренд-менеджменту, а також розроблення практичних рекомендацій щодо збереження цілісності бренду за умов часткового або повного залучення зовнішніх виконавців.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного брендингу та поняття «брендової ідентичності».
2. Дослідити ризики і вигоди делегування брендингових функцій зовнішнім агентствам.
3. Розглянути світові приклади гібридних моделей бренд-менеджменту.
4. Оцінити досвід українських компаній у співпраці з аутсорсинговими агентствами у сфері брендингу.
5. Розробити рекомендації щодо балансування контролю та делегування в стратегічному брендингу.

Методологічну основу статті становить поєднання структурно-функціонального аналізу, теоретичного узагальнення сучасних досліджень брендингу (Aaker D. [12], Kapferer J.-N. [18], Keller K. [19]), а також вивчення кейсів українських компаній, що впроваджують аутсорсинг у сфері брендування. Додатково застосовано метод експертної оцінки ризиків, що виникають при делегуванні стратегічних маркетингових функцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному бізнесі бренд уже давно перестав бути лише візуальним або рекламним атрибутом. Як нематеріальний актив, бренд формує ринкову вартість компанії, визначає її стратегію взаємодії з клієнтами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Саме бренд дедалі частіше стає джерелом сталих конкурентних переваг [12, 18].

За підходом Д. Аакера, брендовий капітал (brand equity) розглядається як сукупність активів і зобов'язань, що пов'язані з брендом, його назвою та символікою, які можуть як підвищувати, так і знижувати цінність продукту або послуги для компанії та споживача. До складових такого капіталу належать: обізнаність про бренд (brand awareness), сприйняття якості (perceived quality), асоціації, які він викликає (brand associations), а також рівень лояльності споживачів (brand loyalty) [12].

Доповнюючи це, Ж.-Н. Капферер наголошує, що бренд є закодованою ідентичністю, яка повинна залишатися послідовною в усіх каналах і точках контакту, незалежно від того, хто відповідає за її реалізацію. Структура брендової ідентичності, за його підходом, охоплює фізичні атрибути, особистість бренду, систему цінностей, культурні коди та характер взаємин із клієнтами [18].

Особливої ваги ці підходи набувають у цифрову епоху, коли контроль над комунікацією частково втрачається. Бренд розглядається як динамічна конструкція, що формується зусиллями компанії, взаємодією користувачів, партнерів та ЗМІ, що потребує системного управління на стратегічному рівні [19].

В умовах глобального ринку, бренди з чітко визначеною ідентичністю мають:

- на 30–45 % вищу стійкість до репутаційних криз [15],
- до 50 % вищий ROI на маркетингові інвестиції [27],
- стійкішу клієнтську лояльність, навіть у разі зміни продукту.

Опираючись на зазначені міркування, розглядаємо бренд як інтегровану стратегічну систему, що вимагає глибокого розуміння культурного контексту, цінностей цільової аудиторії, логіки поведінки на ринку та внутрішньої узгодженості між усіма елементами комунікації. Відтак, питання аутсорсингу

бренду виходить за межі організаційного виміру та набуває онтологічного змісту – хто є «власником» сенсів, з якими споживач ототожнює компанію?

У традиційній парадигмі бренд-менеджменту контроль над усіма аспектами ідентичності – від візуального стилю до тональності комунікації – вважався невід’ємною прерогативою компанії. Такий підхід базується на припущенні, що лише внутрішня команда має достатню глибину розуміння місії, цінностей, історії бренду та еволюції його аудиторії. Однак трансформація моделей управління, викликана цифровізацією, зростанням маркетингових витрат і необхідністю гнучкості, поступово зміщує фокус до залучення зовнішніх агентств навіть у питаннях стратегічного брендування [12].

Брендингова діяльність охоплює кілька рівнів, однак не кожен із них вимагає жорсткого внутрішнього контролю. У наукових працях виокремлюються зони, які можуть бути передані на аутсорс без суттєвого зростання ризиків для цілісності бренду (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Зони бренд-менеджменту з різним рівнем можливості делегування**

| <b>Компонент<br/>брендування</b> | <b>Можливість<br/>делегування</b> | <b>Коментар</b>                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|
| Візуальна ідентика<br>(дизайн)   | висока                            | За умови чітко сформованого<br>брендбуку           |
| Копірайтинг, tone of<br>voice    | обмежена                          | Потрібен чіткий гайд та редактор з<br>боку клієнта |
| Стратегія<br>позиціонування      | низька                            | Найвразливіший до втрати<br>ідентичності елемент   |
| Digital-активації                | висока                            | За стандартними KPI та SLA                         |
| Комунікаційні кампанії           | середня                           | Залежить від рівня контролю<br>клієнта             |

Сформовано автором за [18, 19]

Найбільшу загрозу під час аутсорсингу становить передання стратегічного ядра бренду, до якого належать цінності та місія компанії, базове позиціонування



на ринку, сенсові коди й культурна репрезентація, а також емоційна архітектура, що охоплює бренд-персональність та архетип [9]. У цих елементах зосереджено смислову спадковість бренду та його відмінність від конкурентів, тому будь-яке втручання зовнішніх агентів потребує постійного супроводу внутрішньої команди.

Передача стратегічних складових без належного контролю з боку in-house фахівців здатна спричинити розмиття ідентичності бренду, втрату унікальності та перехід у стан комодифікації. Також існує ризик репутаційних втрат, коли нові комунікації не відповідають усталеним очікуванням аудиторії. Формування контентно-когнітивного дисонансу, за якого споживач не впізнає бренд у змінених смислових або візуальних повідомленнях, додатково підсилює ці загрози [15].

Аутсорсинг бренд-функцій супроводжується низкою ризиків, що можуть вплинути на цілісність і стратегічну сталість бренду. Одним із найпоширеніших викликів є втрата автентичного голосу, коли зовнішня агенція не здатна повноцінно відтворити внутрішню історію та емоційний контекст бренду. За одночасного залучення кількох підрядників виникає фрагментація комунікацій, що знижує узгодженість повідомлень і підважує сприйняття бренду як цілісної системи [7]. Іншою загрозою є підміна стратегічних цілей тактичними показниками: зовнішні виконавці можуть зосереджуватися на кількісних метриках видимості, таких як кліки або охоплення, залишаючи поза увагою довгострокову послідовність розвитку бренду. Додатково слід відзначити феномен операційної інерції, коли типові угоди рівня сервісу (SLA) регламентують виконання процесів, але не охоплюють критерії якості брендової складової, що призводить до формального виконання завдань без реального зміцнення бренду [1].

Ефективне делегування можливе лише за умови наявності внутрішнього бренд-фреймворку, що структурує місію, цінності, візуальну ідентичність і

принципи комунікації (Brand Book або Brand Strategy Canvas). Відповідна основа забезпечує єдині стандарти для всіх залучених сторін, а визначального значення серед інструментів запобігання ризикам набуває система контролю якості, яка передбачає внутрішнє погодження комунікацій до їхнього публічного запуску.

Договірна взаємодія з підрядниками повинна містити чіткі показники ефективності, що охоплюють як кількісні результати, так і відповідність брендовій ідентичності. Оптимального балансу між гнучкістю та захистом смислового ядра бренду дають гібридні моделі співпраці, де стратегічні рішення зберігаються в межах in-house команди, а реалізація операційних завдань передається зовнішнім виконавцям.

Не всі елементи бренду підлягають безпечному делегуванню. Найвищий ризик – у втраті контролю над сенсами. Ефективний аутсорсинг бренд-менеджменту передбачає формування системи співуправління, заснованої на довірі, чіткому розподілі ролей і прозорих домовленостях, де передача повноважень відбувається в межах узгоджених правил та відповідальності.

Прагнення зберегти стратегічний контроль над брендом та водночас підтримувати оперативність зумовило поширення гібридних моделей взаємодії з агентствами, що передбачають часткове делегування брендингових функцій. У межах такого підходу бренд-менеджмент набуває форми спільного управління (co-governance), в основі якого – власне формування позиціонування та ціннісної основи всередині компанії, тоді як креативна реалізація та digital-активації виконуються зовнішніми командами [22].

Практика міжнародних компаній засвідчує, що делегування бренд-функцій може реалізовуватися у різних форматах – від локальної адаптації централізованої стратегії до глибоких партнерських моделей співтворення бренду, вибір яких залежить від рівня стратегічного контролю, зрілості внутрішніх процесів і ступеня довіри до зовнішніх агентств.

Компанії, як-от Unilever, працюють із мережею локальних агентств, кожне з яких адаптує глобальну бренд-стратегію до конкретного ринку. Застосовується модель глобального ядра та локальної адаптації (glocal strategy), яка передбачає суворе дотримання бренд-гайду та контроль головного офісу [13].

Nike, з іншого боку, часто створює тимчасові бренд-партнерства – приклади co-branding з Apple, Tiffany, Travis Scott тощо. У таких випадках бренд відкрито делегує частину своєї ідентичності, тимчасово змінюючи візуальні або смислові коди, з метою посилення емоційної залученості певної цільової групи. Описаний підхід є ризикованим і спрацьовує за умов високої довіри між партнерами [28].

Деякі технологічні компанії експериментують із моделлю BaaS – коли частина функцій бренду віддається зовнішнім платформам або агентствам на аутсорс, але в рамках чітко визначеної системи цінностей та tone of voice [24].

Spotify активно працює з мережами креативних агентств (наприклад, R/GA, Wieden+Kennedy), які створюють глобальні кампанії. Однак внутрішній бренд-департамент визначає допустимі стилістичні межі через фреймворки на зразок Brand Personality Matrix [25].

Компанія Lush надає локальним представництвам право самостійно формувати частину комунікацій, водночас зберігаючи централізований контроль над базовими цінностями, зокрема етичністю, сталим розвитком і використанням натуральних компонентів. Така модель демонструє напівавтономне управління брендом, за якого ключові наративи зафіксовано в бренд-книзі, а деталізація та адаптація комунікаційної сталої системи покладається на локальні команди [20].

HubSpot (B2B, SaaS) впровадив систему розподіленої бренд-архітектури – агенції створюють контент, але всі матеріали проходять попередню перевірку через спеціальний внутрішній хаб, який валідує відповідність tone of voice і ціннісним орієнтира [14].

Наведені приклади демонструють різноманіття підходів до делегування бренд-функцій, що дало змогу виокремити типові моделі співуправління брендом, їхню структуру та особливості реалізації, узагальнені у таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Моделі делегування бренд-менеджменту та їхні характеристики**

| Модель                 | Приклад  | Характеристика                                                   |
|------------------------|----------|------------------------------------------------------------------|
| Glocal strategy        | Unilever | Централізована стратегія, локальна реалізація                    |
| Co-branding            | Nike     | Тимчасове делегування елементів ідентичності                     |
| BaaS                   | Spotify  | Повна реалізація агентством за межами, але з чіткими гайдлайнами |
| Distributed governance | Lush     | Автономія під брендовим наглядом                                 |
| Hybrid SaaS-branding   | HubSpot  | Цифрова система перевірки всіх комунікацій                       |

Узагальнено автором за [13; 28; 24; 25; 14]

Аналіз моделей делегування бренд-функцій засвідчує, що результативність аутсорсингу у стратегічному брендингу залежить від наявності інституційної культури контролю, системної документації та усталених процедур узгодження. Компанії впроваджують гібридні архітектури бренд-менеджменту, у яких поєднуються стратегічна цілісність, контроль ключових смислів і гнучкість операційної реалізації, що забезпечує збереження брендової сталості в умовах динамічного ринкового середовища.

Ринок маркетингових послуг в Україні перебуває у фазі динамічного переосмислення: війна, релокація бізнесу, діджиталізація та зміна моделей споживання спричинили переорієнтацію компаній із класичних in-house відділів на більш гнучкі й адаптивні форми взаємодії з агентствами.

Поширення набули гібридні моделі бренд-менеджменту, у межах яких стратегічні функції маркетингу, зокрема позиціонування та визначення смислових орієнтирів, зберігаються всередині компанії. Тактичні елементи, такі

як дизайн, ведення соціальних мереж і створення контенту, передаються зовнішнім виконавцям.

На прикладі кейсів з власного практичного досвіду автора (маркетинг-аутсорс компанія Stroom Digital), а також аналізу ринку маркетингових агентств у Львові (2022–2024), сформовано наступну типологію делегованих брендових функцій:

*Таблиця 3*

Типологія делегованих брендових функцій

| <b>Компонент<br/>брендування</b> | <b>Частота<br/>делегування</b> | <b>Коментар</b>                                         |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Дизайн логотипу, айдентика       | Висока                         | Стандартна послуга більшості агентств                   |
| Креативна концепція кампанії     | Середня                        | Найчастіше делегується «під ключ»                       |
| Контент-стратегія                | Середня                        | Часто узгоджується з внутрішньою командою               |
| Tone of voice                    | Низька                         | Переважно задається in-house                            |
| Позиціонування, цінності         | Дуже низька                    | Лишаються внутрішнім стратегічним ядром                 |
| Комунікації з PR-агентствами     | Залежить від рівня довіри      | Найчастіше – через інхаус або фахівця на боці замовника |

Сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє узагальнити ключові переваги та ризики делегування бренд-менеджменту в межах пошуку балансу між внутрішнім контролем і зовнішньою гнучкістю бренду.

Правильно структуроване делегування стратегічного або тактичного бренд-менеджменту дає змогу компаніям отримати низку переваг, зокрема:

- *доступ до зовнішньої експертизи та інновацій* – співпраця з агентствами забезпечує залучення креативних підходів, сучасних технологічних рішень і досвіду з різних індустрій;



- *фокус на основному бізнесі* – передача маркетингових функцій дозволяє компанії зосередити ресурси на ключових продуктах, сервісах і виробничих процесах;
- *швидке масштабування* – зовнішні команди можуть оперативно запускати кампанії та адаптувати бренд-комунікації під нові ринки без необхідності формування внутрішніх відділів.
- *оптимізація витрат* – модель співпраці передбачає оплату за конкретні проекти або обсяг виконаної роботи, що зменшує постійні витрати на утримання штатної команди.

Попри наявність переваг, передання стратегічних бренд-функцій може супроводжуватися низкою суттєвих ризиків, серед яких:

- *втрата контролю над сенсовим наповненням бренду* – за відсутності чітко сформульованих цінностей, місії чи архетипу зовнішні команди можуть створювати комунікації, що не відповідають автентичному образу бренду;
- *фрагментація комунікацій* – без узгодженої бренд-архітектури різні підрядники формують несумісні повідомлення, порушують tone of voice або створюють суперечливі смислові конструкції;
- *уніфікація замість унікальності (commoditization)* – застосування «типових» рішень з боку агентств знижує відмінність бренду та створює ризик втрати його індивідуальності;
- *внутрішній опір організації* – співробітники можуть сприймати залучення зовнішніх агентств як загрозу своїм функціям, що спричиняє напруження та уповільнює реалізацію спільних проектів.

Для мінімізації ризиків і досягнення стратегічної узгодженості бренд-комунікацій у разі делегування, компаніям доцільно дотримуватись наступних принципів (табл. 4):

Таблиця 4

**Принципи безпечного делегування бренд-менеджменту та їхнє  
призначення**

| <b>Рекомендація</b>                                       | <b>Мета</b>                                           |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Розробити бренд-фреймворк (цінності, позиціонування, TOV) | Створення «рамки» для всіх зовнішніх партнерів        |
| Застосовувати гібридні моделі                             | Поєднання контролю in-house та оперативності аутсорсу |
| Створити бренд-гайд / брендбук                            | Уніфікація комунікацій та дизайну                     |
| Проводити регулярний аудит бренд-комунікацій              | Виявлення відхилень від стратегічної лінії            |
| Впровадити процедури погодження контенту (Approval Hub)   | Забезпечення якості та послідовності                  |
| Підписувати SLA з фокусом на brand consistency            | Закріплення відповідальності виконавців               |

Узагальнено автором

Делегування бренд-ідентичності можливе і ефективно лише за умов чіткої структуризації цінностей бренду, формалізації його атрибутів і побудови партнерських відносин з агентством, що базуються на довірі та контролі.

**Висновки.** У статті проаналізовано делегування бренд-ідентичності в контексті аутсорсингових моделей управління маркетингом. Зіставлення наукових підходів, міжнародного досвіду та практик українського бізнесу дало змогу сформулювати низку узагальнень теоретичного й прикладного характеру.

Бренд-ідентичність розглядається як стратегічний нематеріальний актив, що потребує збереження цілісності, смислової послідовності та відповідності культурному контексту. Делегування окремих брендових функцій можливе за наявності чітко структурованої системи цінностей, визначеного позиціонування, регламентованої архітектури комунікацій і механізмів контролю. Компоненти бренду з нижчим рівнем абстракції, як-от дизайн або digital-активації, ефективно передаються зовнішнім командам, тоді як стратегічне позиціонування потребує внутрішнього управління.



Гібридна модель бренд-менеджменту, що поєднує внутрішнє формування сенсів із зовнішньою реалізацією комунікацій, виявляється найбільш життєздатною. Практика компаній Nike, Spotify, Lush, HubSpot, а також приклади українського бізнесу підтверджують результативність співуправління за умови наявності бренд-гайдів, процедур погодження контенту, SLA з метриками brand consistency та визначеної ролі агентств як партнерів.

Український ринок демонструє поступову адаптацію до таких підходів, хоча процес ускладнюється браком внутрішньої бренд-архітектури, низьким рівнем довіри до аутсорсингових агентств, обмеженою стратегічною зрілістю компаній та відсутністю регламентованих процедур погодження креативних матеріалів. Найактивніше інтеграція гібридних моделей відбувається у сферах IT, e-commerce і продуктових сервісів.

Практичні рекомендації для бізнесу охоплюють побудову бренд-фреймворку, чітке формулювання інструкцій для зовнішніх підрядників, запровадження аудиту комунікацій і використання SLA з показниками відповідності бренду поряд із класичними KPI. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне оцінювання впливу гібридного бренд-менеджменту на бізнес-результати та на створення інструментів вимірювання рівня зрілості брендової інфраструктури в компаніях малого та середнього бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Вербівська Л., Костей О. Дослідження стану та особливостей трансформації ринку аутсорсингових послуг в Україні. *Ukraine innovate: сучасні моделі для відновлення*. 2023. С. 154–159. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23096/1/154-159.pdf>
2. Гавран В. Я., Грибик І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та



закордонні практики). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2025. Т. 9, № 1. С. 179–186. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf>

3. Дубас В. Бренд як стратегічний актив міжнародних компаній: сутність, елементи та управління. *Економіка і регіон*. 2025. № 2 (97). С. 97–104. URL:

<https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3793/3165>

4. Когут М. Я. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3323/3249>

5. Мешко Н., Мамедова Д. Аутсорсинг діджитал-маркетингу як драйвер розвитку для малого та середнього бізнесу. 2024. URL:

<https://philarchive.org/archive/GMMYTH>

6. Мірошніченко О. В., Черкасова С. О., Каторська І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 1. С. 22–30. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreams/73472a0c-9ddd-4cad-a0ba-e2706f7e42bf/download>

7. Содома Р. І., Дубинецька П. П., Когут М. В. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. 2023. URL:

<https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12480/1/3154-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3063-1-10-20231221.pdf>

8. Тарасюк Г., Ковба О. Брендінг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4332/4258>

9. Фалович В. А., Якимишин Л. Я., Семенюк С. Б. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики. У:



*Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія.* 2024. С. 504–513. URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon\\_2024\\_Falovych\\_V-Outsourcing\\_in\\_the\\_transformation\\_504-513.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf)

10. Яворська І. М. Аутсорсинг як інструмент управління маркетинговими комунікаціями. *Економіка і держава*. 2021. № 11. С. 57–60.

11. Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 155–160. URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46465/2/GEJ\\_2024v89n4\\_Yarovenko\\_T-Concepts\\_and\\_features\\_155-160.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46465/2/GEJ_2024v89n4_Yarovenko_T-Concepts_and_features_155-160.pdf)

12. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991. 299 p.

13. Brand Architecture Guidelines for Global Markets. Unilever internal document. 2022.

14. Brand Consistency Guidelines & Approval Processes. HubSpot internal publication. 2023.

15. Brand strategy in a digital age. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>

16. Digital-ринок України: тенденції, виклики, можливості. Київ: ІАВ Ukraine, 2023.

17. Global outsourcing market size 2019–2027. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com>

18. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 6th ed. London: Kogan Page, 2022. 512 p.

19. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 600 p.



20. Lannerstedt F., Elmér E. Lush or Flush? A multimodal analysis of how brands can drive brand polarisation through communication strategies. Master's thesis. Lund University, 2024. URL: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9154634/file/9154663.pdf>
21. Marketing in Tech: Industry Survey Report. Lviv IT Cluster, 2023.
22. Meltwater. What is brand governance? Key principles & best practices. 2025. URL: <https://www.meltwater.com/en/blog/brand-governance>
23. Outsourcing in Marketing: Finding the Strategic Fit. *Deloitte Insights*. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com>
24. Spotify & R/GA. Case Study: Year in Music. *Cannes Lions Archive*. 2021.
25. Spotify AB. Spotify's Head of Global Marketing Experience explains why this year's Wrapped is the realest yet. 29.11.2023. URL: <https://newsroom.spotify.com/2023/11/29/wrapped-design-marketing-brand-creative-inside-spotify/>
26. Tymotsko R. S. Marketing Outsourcing as a Strategy for Enhancing Business Flexibility and Efficiency. *Академічні візії*. 2023. Вип. 2(3). С. 55–62.
27. Who Owns the Brand?. *Harvard Business Review*. 2022. URL: <https://hbr.org>
28. Wolf C. How Travis Scott took over the sneaker world. *GQ*. 28.02.2020. URL: <https://www.gq.com/story/travis-scott-nike-most-powerful-collaborator>